

Maiju Ranta

Juniorikoripallovalmentajan sisäisen motivaation vahvistaminen

Puhu Juniorit ry

Metropolia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Tammikuu 2013

Tiivistelmä

<p>Tekijä Otsikko</p> <p>Sivumäärä Aika</p>	<p>Maiju Ranta Juniorikoripallovalmentajan sisäisen motivaation vahvistaminen. Puhu Juniorit ry 44 sivua + 1 liite Tammikuu 2013</p>
Tutkinto	tradenomi
Koulutusohjelma	liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	lehtori Eija Westerberg
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää juniorikoripallovalmentajan motivaation lähteet ja motivaatioon ulkopuolelta vaikuttavat tekijät. Tavoitteena oli näin saada selville mahdollisia keinoja valmentajien sisäisen motivaation vahvistamiseen ja sitä kautta toimintaan sitoutumisen ja osaamisen kehittämisen parantamiseen.</p> <p>Työn tutkimus tehtiin laadullisena teemahaastatteluna neljälle Puhu Juniorit ry:n valmentajalle. Työn aineisto koostui kokonaisuudessaan haastattelutuloksista, seuran linjauksista ja tiedotuksista sekä useammasta teoreettisesta lähteestä.</p> <p>Tutkimuksesta ilmeni, että valmentajat ovat sisäisesti motivoituneita omaan toimintaansa ja joukkueisiinsa. Osa haastatelluista valmentajista käytti hyvinkin hallitusti itsensä johtamista toiminnassaan, mutta selkeimpiä erottavia tekijöitä olivat valmentajien oma aktiivisuus ja koripallon ulkopuoliset elämäntilanteet. Kenties merkittävin tutkimustulos oli havainto valmentajien tahdosta oman osaamisen kehittämiseen. Tuloksien mukaan suurin puute toiminnassa oli palautteessa.</p>	
Avainsanat	sisäinen motivaatio, itsensä johtaminen, aineeton palkitseminen, palaute

Abstract

Author Title Number of Pages Date	Maiju Ranta Improving the intrinsic motivation of a junior basketball coach 44 pages + 1 appendice January 2013
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The aim of the present study was to find out the reasons for the motivation that drives junior basketball coaches and the factors that may have an effect on it. These results give a possibility to develop ways to improve intrinsic motivation and, at the same time, increase commitment and the quality of the operations.</p> <p>The study was qualitative and was carried out as theme interviews with four coaches from Puhu Juniorit ry, which is a basketball club in Vantaa. The theoretical background of the study was based on professional literature related to intrinsic motivation and rewarding. In addition to the interviews, the data for the study was derived from the information and notices that the club disseminates.</p> <p>The study showed that coaches are intrinsically motivated for their own teams and operations. Some of the coaches were very organized with self-management but major differences could be seen in the activity level of the coaches and in the way life outside basketball influenced the coaches. The study further showed that the coaches identified a strong need to improve their own skills but felt that there was a major shortage in the feedback they receive.</p>	
Key words	Intrinsic motivation, self-management, rewarding, feedback

Sisällys

1 Johdanto	1
1.1 Taustaa	1
1.2 Työn tavoite	1
1.3 Rajaus	2
1.4 Työn teoria ja rakenne	3
1.5 Tutkimusmenetelmä ja sen perustelut	4
1.6 Keskeiset käsitteet ja niiden määritelmät	5
2 Koripalloseura Puhu Juniorit ry	6
2.1 Koripallosta yleisesti	7
2.2 Puhu Juniorit ry	7
2.3 Seuran arvot	9
2.4 Valmentajat ja heidän tehtävänsä	10
2.5 Puhu Juniorit ry:n palkitsemisjärjestelmä	11
3 Motivaatiosta	12
3.1 Itsemääräämismotivaatioteoria	12
3.2 Sosiaalisen ympäristön merkitys	14
3.3 Sisäinen motivaatio	16
4 Itsensä johtaminen	18
4.1 Itsensä johtamisen prosessi	18
4.2 Itsensä johtamisen toimintatapoja	20
4.3 Itsensä johtamisen palkitsevuus	22
5 Palkitseminen motivaation vahvistajana	24
5.1 Palkitsemisen kokonaisuus	24
5.2 Aineeton palkitseminen	27
5.2.1 Koulutus ja kehittyminen	27
5.2.2 Vaikutusmahdollisuudet	28

5.2.3	Palaute	28
6	Haastattelut	30
6.1	Tutkimuksen valinnat ja perustelut	30
6.2	Haastattelurungon esittely	30
6.3	Haastatteluanalyysiä	32
6.3.1	Miksi ja miten valmentaminen aloitetaan?	32
6.3.2	Onnistumiset valmentamisessa	33
6.3.3	Arvot ja yhteisöllisyys valmentajien toiminnassa	34
6.3.4	Valmentajien toiminnan huomiointi	35
6.3.5	Oppiminen ja kehittyminen	36
6.4	Tutkimuksen luotettavuus	37
7	Johtopäätökset	38
8	Kehitysehdotukset	40
8.1	Itsensä kehittämisen mahdollistaminen ja siihen ohjaaminen	40
8.2	Mentorointiin ohjeistaminen pää- ja apuvalmentajien suhteessa	42
8.3	Apuvalmentajien tutorit	43
8.4	Palauteparit	43
9	Päätäntä	44
	Lähteet	45
	Liitteet	

Liite 1 Haastattelukysymykset

1 Johdanto

1.1 Taustaa

Opinnäytetyön aiheena on Puhu Juniorit ry:n juniorikoripallovalmentajien motivaation vahvistaminen aineettoman palkitsemisen keinoilla. Työssä selvitetään mahdollisia motivointikeinoja voittoa tavoittelemattomalle yhdistykselle harrastuspohjaiseen toimintaan. Tarkoitus on siis luoda harrastustoiminnasta ”ammattimaisempaa” mahdollisimman vähin kustannuksin.

Työ on tehty seuralle oma-aloitteisesti, koska vain kolmen kokopäiväisen työntekijän voimin, ja muutenkin vähäisten resurssien kanssa, ei seuralla itsellään ole paljon mahdollisuuksia laajempaan kehitystoimintaan. Tämä opinnäytetyö on siis oma panokseni itselleni tärkeän ja rakkaan aiheen kehittämiseksi.

1.2 Työn tavoite

Työn tavoitteena on luoda konkreettisia kehitysehdotuksia Puhu Juniorit ry:n valmentajien toiminnan laadun tukemiseksi. Valmentajat ovat suoraan seuran ydintoimintaa, joten sitouttaminen seuraan on ehdotonta ylipäättänsä toiminnan takaamiseksi. Työllä on tarkoitus tuoda seuran toiminnan parantamiseksi liiketalouden näkökulmasta ajatuksia, joilla olisi valmentajien sitoutumista ja osaamisen kehittymistä edesauttava vaikutus.

Työssä on tarkoitus tuoda esille motivaation yhteys sitoutumiseen ja toiminnan tehokkuuteen. Liiketalouden näkökulmasta on näin ollen oleellista pyrkiä vahvistamaan valmentajien motivaatiota, ja työ esittää siihen erilaisia keinoja. Nuo keinot ovat erilaisia aineettomia palkitsemisen muotoja.

Koska Puhu Juniorit ry on voittoa tavoittelematon yhdistys, kaikkien Suomen juniorikoripalloseurojen tapaan, työssä käsitellään pääasiassa aineettomia motivointikeinoja. Oman haasteen työlle antaa myös se tosiasia, että valmentajat eivät ole seuraan työsuhteessa vaan heillä on vain valmentajasopimus seuran kanssa. Valmentaminen on näin ollen lähinnä harrastus ja kunnollisen rahapalkan maksaminen on seuralle jopa mahdottomuus. Valmentajien näkökulmasta tämä sama tosiasia (harrastustoiminta) merkitsee jo tietyn motivaatiotason olemassaoloa. Valmiudet ovat siis ikään kuin jo olemassa ja seuran tulisi vain löytää keinot, miten ne parhaiten tuotaisiin esiin.

Työ hakee vastauksia kysymyksiin: mikä juniorikoripallovalmentajaa motivoi ja mitkä asiat motivaatioon ulkopuolelta vaikuttavat. Koska valmennus on hyvin itsenäistä työtä, kysymys miten valmentaja oppii ja kehittyy, on myös mukana. Näiden kysymysten vastaukset antavat jo riittävästi tietoa kehitysehdotusten luomiseen.

1.3 Rajaus

Työ on rajattu käsittelemään yhtä seuraa, Puhu Juniorit ry:tä, koska toimintatavat ja rakenteet vaihtelevat koripalloseurojen välillä suuresti. Seurojen vertailu olisi toki mielenkiintoista ja mahdollistakin, mutta työn on tarkoitus olla kohdennettu juuri tähän seuraan.

Voittoa tavoittelemattoman toiminnan ja muutenkin taloudellisesti haasteellisen toimintaympäristön vuoksi työ on rajattu käsittelemään lähemmin aineettomia motivointikeinoja. Aineellinen palkitseminen on toki myös esillä siten, kuin se tänä päivänä seurassa toimii.

Valmentaminen on käytännössä harrastustoimintaa, joten työstä on rajattu pois valmentajien päivätoiden ja muun elämän tuomat haasteet ja on pyritty pysymään puhtaasti valmennusaspektissa. Tämä tosiasia on kuitenkin koko ajan työssä tiedostettuna, ja se on ehdottomasti pakko muistaa kehitysehdotuksia luotaessa.

Teorioiden valinnat ja rajaukset on pyritty tekemään juniorikoripallovalmentajan toimintaan suhteellisen sopivasti mielletäviksi. Motivaatiota käsitellään itsemääräämismotivaatioteorian kautta, koska se luo mielikuvaa valmentamisen itsenäisyydestä ja sisäisestä motivaatiosta. Itsensä johtamista on avattu myös juuri tuon valmennustyön itsenäisyyden vuoksi; sen on tarkoitus ikään kuin viitoittaa itsenäisen työskentelyn tietä. Palkitseminen, ja juuri aineeton palkitseminen ja siinä tehdyt rajaukset, on tehty seuran toiminnan kehitystä silmällä pitäen. Tarkemmin on siis käsitelty vain sellaisia aiheita, joita seuralla olisi edes mahdollisuus kehittää.

1.4 Työn teoria ja rakenne

Opinnäytetyössä esitellään johdannon jälkeen valittu koripalloseura ja sen toimintaympäristö pienimuotoisesti. Luvussa 2 kuvaillaan lähemmin valmentajien tehtäviä ja toimenkuvaa seuran valmennuspäällikön antamien linjausten mukaan. Lyhyenä tarkennuksena seuran toiminnasta on myös luku seuran palkitsemisjärjestelmästä.

Työn kolmas luku käsittelee motivaatiota itsemääräämismotivaatioteorian ja työn sosiaalisen ympäristön kautta. Hieman tarkemmin tarkastellaan sisäistä motivaatiota ja sen mahdollista vaikutusta toimintaan yleisesti. Luvussa luodaan siis kevyesti pohjaa sille, mistä valmennustoiminnassa on perimmiltään kyse ja minne olisi henkisessä valmiudessa tarkoitus päästä. Luvun teorian taustalla ovat teokset ”Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio” (Liukkonen & Jaakkola & Kataja 2006) sekä ”Intrinsic motivation at work” (Thomas 2000).

Motivaatioteoriaan pohjaten ja valmennustyön itsenäisyyteen painottaen neljäs luku antaa työhön näkökulman itsensä johtamisesta. Luvussa on esitelty periaatteessa ihanteellinen toimintamalli itsenäisen työn tekijälle. Tämä toimintamalli yhdistyy voimakkaasti tekstissä sisäisiin palkkioihin, joista päästään kivuttomasti siirtymään seuraavan luvun aiheeseen, palkitsemiseen.

Viidennessä luvussa päästään siis itse asiaan, eli millä keinoilla paras mahdollinen motivaatio mahdollistetaan. Luvussa avataan hieman kokonaispalkitsemista, mutta keskitytään tarkemmin aineettomiin palkitsemisen muotoihin. Kolmannen luvun motivaatioteoriasta ja edellisen luvun ajatuksista johdettuna palkitsemisen käsittely painottuu työntekijän kehittämiseen niin koulutuksen kuin valmiuksien tarjoamisen avulla. Luku tähdentää lopulta palautteen tärkeyttä niin kehittämisen kuin sosiaalisuuden kannalta.

Kuudes luku avaa ensin hieman tarkemmin työhön valittua tutkimusmenetelmää ja esittelee haastattelurungon ja sen kulun. Tämän jälkeen tekstissä avataan haastattelujen sisältöä kysymyskohtaisesti samalla vastauksia analysoiden sekä pohditaan tutkimuksen onnistumista. Seuraava luku tuo esille johtopäätökset.

Kahdeksas luku esittää vihdoin konkreettiset kehitysehdotukset seuralle. Ehdotukset on pyritty pitämään mahdollisimman yksinkertaisina ja helppoina toteuttaa. Niiden tarkoitus on vahvistaa valmentajien osaamista ja samalla luoda lisää yhteisöllisyyden tunnetta seuraan, toisin sanoen sitouttaa valmentajia seuran toimintaan. Viimeinen luku on työn päätäntä ja se kertoo tekijän tuntemukset työn onnistumisesta.

1.5 Tutkimusmenetelmä ja sen perustelut

Työ on tehty laadullisena tutkimuksena, koska aihe oikeastaan vaatii sitä. Menetelmäksi on valittu haastattelu. Laadullinen tutkimus tähtää aina ”merkitysten maailmaan”, joka on hyvin henkilökohtainen ja riippuvainen ihmisestä. (Vilkkä 2007, 97). Motivaatio ja motivointi ovat hyvin yksilöllisiä aiheita, joten tutkimuksessa on kyse kokemuksien, ei käsitysten tai faktojen analysoinnista. Haastattelu oli siis käytännössä suora valinta menetelmäksi.

Laadullisen tutkimuksen menetelmistä työhön on valittu sopivaksi teemahaastattelu. Tällä tavoin aihealue pysyy paremmin kasassa kuin esimerkiksi toisena vaihtoehtona olleella avoimella haastattelulla. Harkinnassa oli myös dialogin

käyttäminen haastattelumenetelmänä, koska haastattelija oli vertainen haastateltavien kanssa. Dialogin käyttö on haastattelussa mahdollista, kun haastattelijalla on itsellään tarpeeksi kokemusta käsiteltävästä aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 78). Tämä olisi mahdollistanut aineistoksi pelkkien vastausten sijaan dialogin kävijöiden yhteistä pohdintaa. Lopulta päädyttiin kuitenkin perinteiseen kysyjä-vastaja -asetteluun, koska tutkimuksessa haluttiin pitää eri näkökulmat selkeästi erillään.

Jo aiemmin (ks. luku 1.4) esitellyt teoriat toimivat teemoina haastattelukysymysten taustalla. Haastattelukysymyksillä on pyritty saamaan vastauksia valmentajien motivaation taustasta ja siitä miten heidän motivaatioonsa voitaisiin tai on jo vaikutettu. Kysymyksiin on pyritty myös luomaan näkökulma seuran arvoista, erityisesti yhteisöllisyydestä, joka sosiaalisena tekijänä on isossa roolissa yhteydessä motivaatioon.

1.6 Keskeiset käsitteet ja niiden määritelmät

Työn keskeisiä käsitteitä ovat muun muassa motivaatio, sisäinen motivaatio, sitouttaminen, itsensä johtaminen, aineeton palkitseminen, valmentaja sekä yhteisöllisyys. Seuraavana käsitteet ovat määriteltyinä niin kuin ne tässä työssä ymmärretään.

Motivaatio on perinteisesti tekijän, tekemisen ja sen aiheuttajan summa. Yleensä puhutaan tarpeesta, halusta, pelosta tai palkinnosta. Kyse on jostain joka johtaa tekemiseen. Sisäinen motivaatio taas on tekemistä itsestään kumpuavasta tahdosta, ilman tuota kolmatta tekijää. Tässä työssä tarkoituksena on pitää nuo käsitteet rinnakkain; jos on sisäisesti motivoitunut henkilö, voiko jokin vielä korostaa sitä.

Palkitseminen on positiivinen motivointikeino, eli kyse on yleensä jostakin hyvästä suorituksesta annetusta tai saadusta palkinnosta. Nuo palkinnot voivat olla joko aineellisia tai aineettomia. Tämä työ keskittyy aineettomaan palkitsemiseen ja sen

keinoihin, ollen tuo yllä mainittu sisäistä motivaatiota korostava tekijä. Sanat palkitseminen ja motivointikeino ovat työssä käytettyinä samassa merkityksessä.

Sitouttaminen merkitsee tässä työssä noita edellä mainittuja sisäistä motivaatiota korostavien tekijöiden aiheuttamaa reaktiota. Eli sisäisesti motivoitunut henkilö saa tietyltä taholta hänen motivaatiotaan korostavan palkinnon, aineellisen tai aineettoman, mikä aiheuttaa henkilössä positiivisia tunteita ja sitä kautta sitoutumista. Sitouttaminen on siis ulkopuolisen tahon toiminnasta johtuva sitoutumisen voimistuminen.

Itsensä johtaminen käsittää henkilön itse itseään koskevan hallinnan, eli käytännössä kaiken toimintansa suunnittelun, toteutuksen, seurannan, palautteen ja kehityksen omassa työssään. Työssä on oleellisena aiheena kehitys itsensä johtamisessa.

Sana valmentaja ja valmentaminen viittaavat koko työssä koripallovalmentajaan ja koripallon valmentamiseen. Puhu Juniorit ry:stä käytetään työssä myös nimityksiä Puhu, seura ja yhdistys.

2 Koripalloseura Puhu Juniorit ry

Tässä luvussa kerrotaan lyhyesti opinnäytetyön kehityskohteena olevasta seurasta ja sen toiminnasta. Aluksi on pikakatsaus lajin nykytilaan Suomessa, joka antaa pienen viitteen myös siitä, minkä takia koko työ on rajattu juuri aineettomiin palkitsemisen keinoihin.

Luku esittelee seuran toimintaa pintapuolisesti muutamien taloudellisten lukujen ja organisaatiokaavioiden kautta. Pienimuotoinen tarkennus on nostettu esille valmentajien tehtävistä ja velvollisuuksista sekä seuran tämän hetkisestä palkitsemisjärjestelmästä. Luvussa esitellään myös seuran arvot.

2.1 Koripallosta yleisesti

Suomessa on tällä hetkellä 211 koripalloseuraa, joissa toimii arviolta 2123 valmentajaa. Suomen Koripalloliiton lisenssillä pelaavia pelaajia on noin 16 000. Verrattuna esimerkiksi Suomen suosituimpaan harrastukseen, eli jääkiekkoon, kyse on aika pienestä lajista tässä maassa. (Walden 2012.)

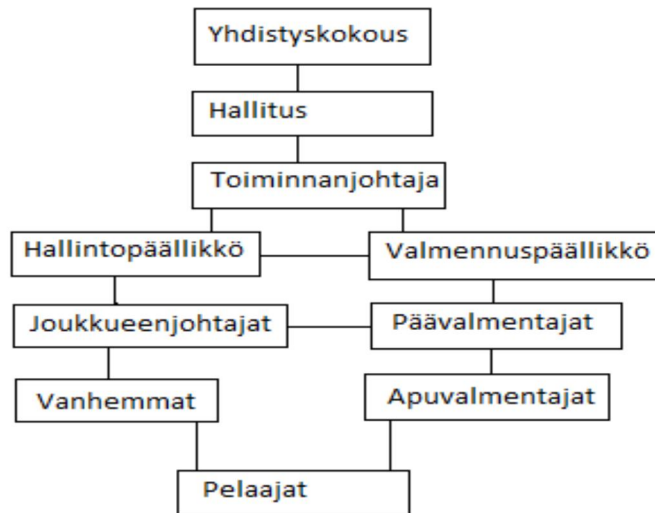
Jääkiekon pelaajia on Suomessa yli 67 000 ja pääsarjojen budjetteja vertaamalla jääkiekossa pyörii arviolta kymmenen kertaa enemmän rahaa kuin koripallossa. (Walden 2012). Opinnäytetyön kohdeseura ei ole pääsarjatasolla, joten budjetti on vielä tuosta moninkertaisesti alakanttiin.

2.2 Puhu Juniorit ry

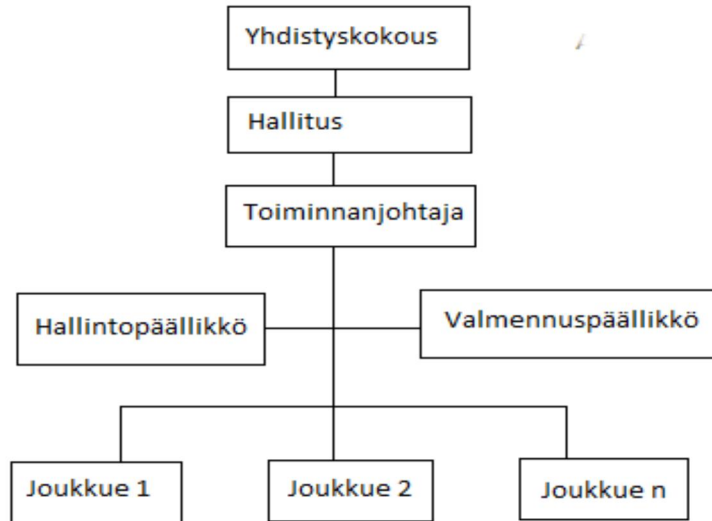
Puhu Juniorit ry on vantaalainen koripalloseura, jonka toiminta-ajatuksena on tarjota mahdollisuus koripallon pelaamiseen kilpa- ja harrastusmielessä. Seura on tällä hetkellä Suomen kolmanneksi suurin lisenssien määrällä mitattuna. (Toimintakäsikirja 2012, 7.)

Puhussa on tällä hetkellä noin 500 pelaajaa, 31 joukkuetta (=harjoitusryhmää) ja 55 valmentajaa sekä lukuisia taustatyöntekijöitä (vanhemmat, joukkueenjohtajat, rahastonhoitajat, ym.). Seuran tämän kauden (v. 2012 -2013) budjetti on 380 000 €, josta 100 000 € on valmentajille varattu osuus. Valmentajakohtainen rahallinen korvaus toiminnasta kulkee välillä 400 -7000 € yhdestä kaudesta. Muutama seuran valmentaja valmentaa useampaa kuin yhtä joukkuetta ja saa luonnollisesti enemmän korvausta toiminnastaan. Korvauksen suuruuteen vaikuttavat eniten valmentajan kokemus, koulutus ja valmennettava joukkue. Korvaukset suoritetaan palkkana, palkkioina ja kulukorvauksina. (Nieminen 2012.)

Kuviossa 1 ja 2 on seuran toimintaa ja rakennetta selventävässä organisaatiokaaviot. Ensimmäinen on seuran oma tuotos, ja toinen on sovellettu versio, kenties seuran rakennetta havainnollistavampi kaavio.



Kuvio 1. Puhun organisaatiokaavio (Toimintasuunnitelma, 8).



Kuvio 2. Mukailtu Puhun organisaatiokaavio.

Molemmat kaaviot osoittavat yhdistyskokouksen ja hallituksen olevan luonnollisesti ylimmässä päätäntävallassa. Näiden alle sijoittuvat seuran ainoat kolme päivittäistä työntekijää; toiminnanjohtaja, hallintopäällikkö ja valmennuspäällikkö. Muut toimijat

seurassa ovat periaatteessa harrastuksena mukana (jotkut ottavat asiat vakavammin kuin toiset).

Seuran omassa kaaviossa on laajemmin esillä toimijoiden titteleitä, mutta esimerkiksi toimijoiden väliset yhteydet eivät välttämättä vastaa käytäntöä. Kaaviossa 2, joka on projektioorganisaation mallinen, yhteydet ovat kenties arkipäivää kuvaavammat. Jokainen joukkue on kuin oma projektinsa, yksikkönsä. Jokaisessa on oma päävalmentajansa (toki jollain päävalmentajalla useampi joukkue vastuullaan), joukkueenjohtajansa sekä pelaajien lisäksi tietysti myös vanhemmat, joilla erilaisia rooleja (rahastonhoitaja, buffetvastaava, ym.).

Näitä kaavioita tarkasteltaessa on hyvä muistaa, että käytännössä pelaajat ja vanhemmat maksavat harrastuksestaan (vanhemmat siis pelaajien kautta) ja valmentajat saavat siitä pientä korvausta. Käytännössä myös joukkueen muut roolit (joukkueenjohtaja ym.) ovat jaettuna joukkueen pelaajien vanhemmille ja joissain tapauksissa jopa valmentaja on joukkueen pelaajan vanhempi.

2.3 Seuran arvot

Seuran arvot ovat työssä esillä, koska seura itse määrittelee, että niiden tulisi olla kaiken toiminnan taustalla (Toimintakäsikirja 2012, 7). Arvot ovat siis ikään kuin seuran linjaus jäseniensä toiminnalle, niin pelaajille, valmentajille kuin kaikille muillekin. Esimerkiksi valmentajien toimintaa ei linjata yleisesti muuten (valmentajasopimus on erikseen) vaan päätökset ja valinnat voi jokainen tehdä itsenäisesti.

Seuran ensimmäisenä arvona on kunnioitus, joka tarkoittaa muiden kunnioittamisen lisäksi pelaamisen mahdollisuuden ja joukkueeseen kuulumisen kunnioitusta. Toisena arvona on rehellisyys ja vilpittömyys, jotka urheiluseuralle kuuluen tarkoittavat reilua peliä, terveitä elämäntapoja ja tietenkin kiellettyjen aineiden tuomitsemista. (Toimintakäsikirja 2012, 7 - 8.)

Kolmas arvo on tavoitteellisuus ja korkeatasoisuus. Tämän arvon merkitys on luonnehdittu parhaansa tekemiseksi ja parhailta oppimiseksi sekä jokaisen tekemisen taustalla olevaksi tavoitteeksi. Neljänneksi arvoksi on asetettu ylpeys ja yhteisöllisyys. Tässä painotetaan ylpeyttä siitä, että on tehnyt parhaansa sekä siitä, että seura on yhdessä luotu sellaiseksi kuin se on. (Toimintakäsikirja 2012, 8.)

2.4 Valmentajat ja heidän tehtävänsä

Puhun 31 joukkueessa toimii 55 valmentajaa, sekä pää- että apuvalmentajina. Tämän kauden kokonaisbudjetista seurassa käytetään noin 26 % valmentajapalkkioihin. Tämän lisäksi valmentajien koulutukseen on varattu keskimäärin 10 000€ kaudessa eli noin 2,6 % koko budjetista. Seuran 55 valmentajasta vain yhdellä on useamman kuin yhden kauden kattava valmentajasopimus. (Nieminen 2012.)

Nieminen kertoo valmentajien hyväksyvän seuran arvot ja sitoutuvan seuran toiminnan periaatteisiin allekirjoittaessaan valmentajasopimukset. Sopimuksessa sitoudutaan yhteistyöhön myös muiden valmentajien ja joukkueiden kanssa esimiehen (valmennuspäällikkö) kanssa sovitulla tavalla. (Nieminen 2012.)

Valmentajien tehtäviä ja velvollisuuksia ovat tietenkin harjoitus- ja ottelutapahtumissa paikalla oleminen (tai sijaisen hankinta), tapahtumien hoitaminen parhaalla mahdollisella tavalla sekä käyttäytyminen seuran periaatteita noudattaen. Kauden alussa valmentajan tulee suunnitella tuleva kausi ja esittää se kirjallisena seuralle. Valmentaja vastaa tietenkin myös yksittäisten tapahtumien suunnittelusta. Tämäkin on tehtävä kirjallisena etukäteen ja harjoituksista pidetään päiväkirjaa seurantaan varten. (Nieminen 2012.)

Valmentajan tulee käydä ns. pelisääntökeskustelu kauden alussa sekä pelaajien että vanhempien kanssa. Säännöt tulee kirjata ja esittää seuralle. Sopimus edellyttää myös seuraavan valmentajan alkuun opastamisen, jos vaihtaa joukkuetta tai lopettaa. (Nieminen 2012.)

Valmentajasopimuksessa on yhdeksi valmentajan tehtäväksi asetettu velvollisuus kehittää joukkuetta ja pelaajia ”parhaan kyvyn mukaan” ja huolehtia, että jokainen pelaaja saa tarpeeksi omalle tasolleen soveltuvaa peliaikaa, ei liikaa eikä liian vähän. Valmentajan tehtävä on siis tarkkailla jokaisen pelaajan fyysistä kuormitusta. Sopimuksessa sekä velvoitetaan että oikeutetaan myös valmentajat kehittämään itse itseään kauden aikana. (Nieminen 2012.)

2.5 Puhu Juniorit ry:n palkitsemisjärjestelmä

Seuralla ei ole vielä määriteltynä kunnon palkitsemisjärjestelmää. Kausikohtaisen rahallisen korvauksen lisäksi seura antaa valmentajilleen yhtenäisen asusteen tulevaksi kaudeksi (yleensä joku paita). Muu aineellinen palkitseminen on hyvin joukkuekohtaista, koska siitä ei ole mitään ohjeistusta. Tällainen palkitseminen on siis käytännössä joululahjat, kaudesta kiitos -lahja, tms. Turnausmatkoja ja -ruokia valmentajat eivät yleensä maksa, vaan ne kustannetaan joukkueen pelaajien tai vanhempien kesken. (Nieminen 2012.)

Aineeton palkitseminen on seurassa tällä hetkellä käytännössä vain seuran kauden päätöstilaisuudessa oleva palkintojenjako, eli yleinen tunnustus hyvästä suorituksesta (esim. vuoden valmentaja tms. titteli). (Toimintakäsikirja, 36 - 37). Palautejärjestelmä on seurassa kehitysasteella ja tämän kauden aikana pyritään aloittamaan kehityskeskustelut toiminnanjohtajan ja valmennuspäällikön johdolla. (Nieminen 2012).

Seura toteuttaa jäsenillään joka kauden päätteeksi tyytyväisyyskyselyn, jonka tulokset julkaistaan yksityiskohtaisesti vain hallitukselle ja yhteenveto julkaistaan seuran nettisivuilla (Toimintakäsikirja 2012, 38). Henkilökohtaista osuutta kyselystä on toki voinut tiedustella valmennuspäälliköltä aiempina vuosina.

3 Motivaatiosta

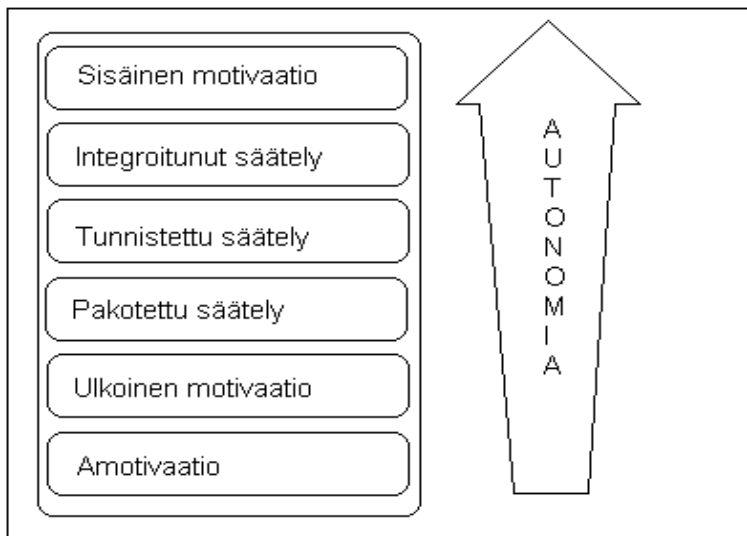
Tässä luvussa esitellään itsemääräämismotivaatioteoria ja tarkennetaan, mitä sisäinen motivaatio tarkoittaa. Teorian tiimoilta käsitellään myös sosiaalisen ympäristön vaikutusta yksilön motivaatioon.

Opinnäytetyö käsittelee harrastustoimintaa, joten motivaation ymmärtäminen on kovin oleellista ennen kuin voidaan harkita keinoja sen edistämiseksi. On selvää, että harrastuksessa toimimisen lähtökohtana on oma halu, mutta kysymykset mistä motivaatio koostuu, miten se rakentuu ja mikä olisi ihanteellinen motivaation taso, tarvitsevat vielä selvennyksen ennen oleellista kysymystä siitä, miten motivaatioon voi vaikuttaa.

Tämän luvun teorioiden on katsottu olevan sopivimpia juuri Puhon valmentajien toimintaan. Ydinajatuksena teorioista voisi poimia motivaation sisäsyntyisyyden ja ulkoisten tekijöiden vaikutukset. Motivointia ei siis periaatteessa ole olemassa, on vain motivaatioon vaikuttamista.

3.1 Itsemääräämismotivaatioteoria

Kirjassa ”Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio” Liukkonen, Jaakkola ja Kataja (2006,) kirjoittavat itsemääräämismotivaatiosta. Tässä teoriassa motivaatio on jatkumo aina amotivaatiosta neljän ulkoisen motivaatiotekijän kautta sisäiseen motivaatioon asti. Itsemääräämismotivaatio käsittää siis kuusi eri motivaation tasoa, joille yhteistä on ihmisen oman autonomian tarve ja erottavana tekijänä on näin ollen autonomian määrä. Kuvio 3 havainnollistaa asiaa.



Kuvio 3. Autonomian suhde motivaatiotasoihin (Liukkonen ym. 2006, 84).

Alimpana tasona oleva amotivaatio tarkoittaa motivaation puuttumista, puhtaasta pakosta tekemistä. Seuraavat neljä tasoa ovat ulkoinen motivaatio, pakotettu säätely, tunnistettu säätely ja integroitunut säätely. Näillä tasoilla motivaatiotekijä on siis ulkoinen. Ylimpänä motivaatiotasoiista on sisäinen motivaatio eli silloin tekeminen itsessään motivoi. Tasolta seuraavalle noustessa autonomian määrä toiminnassa kasvaa. (Liukkonen ym. 2006, 82 - 83.)

Neljän keskivaiheen motivaation vähäisin autonomia on ulkoisessa motivaatiossa. Siinä motivaatiotekijöinä ovat pääasiassa palkkiot, pakko ja pelko. Esimerkiksi pelko rangaistuksesta kontrolloi yksilön toimintaa niin voimakkaasti, ettei hän koe itsellään olevan vaihtoehtoja. Hetkellisesti tällainen motivointi voi olla tehokas, mutta pidemmän päälle se saattaa jopa alentaa toiminnan tehokkuutta kokonaisuudessaan. (Liukkonen ym. 2006, 84 - 85.)

Pakotetussa säätelyssä yksilön toiminta on rutinoitunut siihen muotoon, joka auttaa saavuttamaan tai välttämään aiemmassa esitetyt motivaatiotekijät. Toisin sanoen motivaatiotekijänä on palkkioiden, pakon tai pelon tiedostaminen, ja tuo tiedostaminen ohjaa yksilön toimintaa. (Liukkonen ym. 2006, 85 - 86.)

Tunnistetussa säätelyssä yksilö kokee jo henkilökohtaista sidosta työhönsä. Kyse on kuitenkin enemmän syyllisyyden tunteesta, jota yksilö kokisi esimerkiksi poissaolosta, kuin itse työn tekemisen nautinnosta. (Liukkonen ym. 2006, 86.)

Integroitunut säätely eli yksilöön yhdentynyt säätely on jo todella lähellä sisäisen motivaation autonomian määrää. Siinä toiminta on tärkeä osa yksilöä ja hänen elämäänsä, ja siitä tulee jopa voimakkaasti osa identiteettiä. Autonomian määrää laskee kuitenkin se ”pakko” saada tehdä työtä, jolloin työ itsessään ei siis ole vielä todellinen motivaatiotekijä. (Liukkonen ym. 2006, 86.)

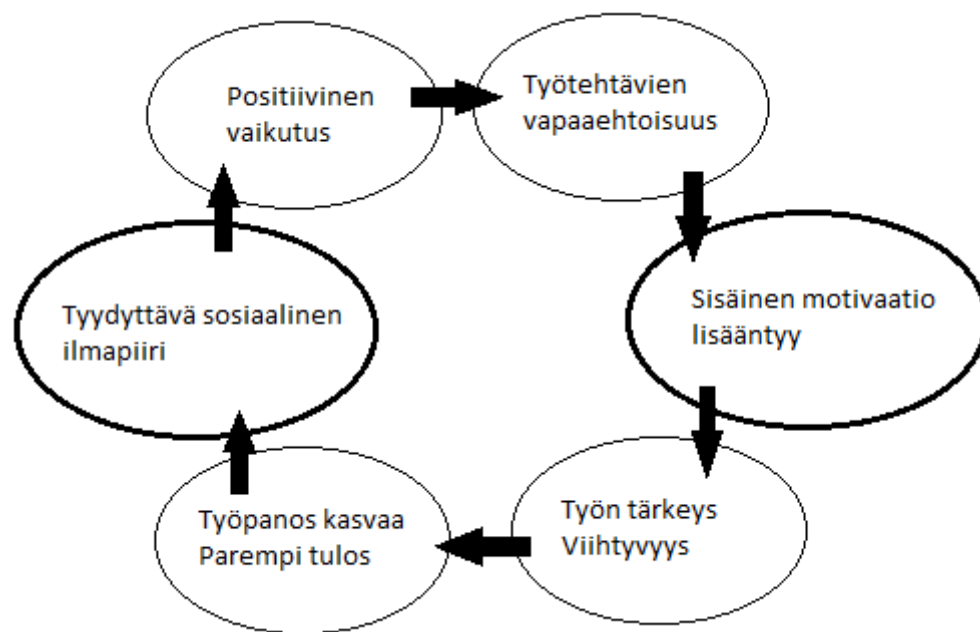
Sisäinen motivaatio tarkoittaa toimintaa sen itsensä vuoksi. Tekemisen ilo ja positiivisia tunteita herättävät tilanteet ovat ensisijaisesti toiminnan motivaatiotekijöitä. Sisäisesti motivoitunut yksilö tuntee tekevänsä juuri sitä mitä haluaa ja nauttii siitä, autonomian määrä on tällöin huipussaan. (Liukkonen ym. 2006, 87.)

3.2 Sosiaalisen ympäristön merkitys

Motivaatiosta puhuttaessa on tietenkin kyse paljon monimutkaisemmasta asiasta kuin pelkästä jatkumosta. Siihen liittyy esimerkiksi paljon sosiaalisia ja kognitiivisia tekijöitä. Itsemääräämismotivaatioteoriassa onkin perustana yksilön kolme perustarvetta hänen sosiaalisessa ympäristössään:

1. ”Koettu pätevyys” on työssä koettua itsevarmuutta, jonka ansiosta yksilö tuntee hallitsevansa tekemisensä.
2. ”Koettu autonomia” on yksilön mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä.
3. ”Sosiaalinen yhteenkuuluvuuden tunne” on yksilön side työyhteisön muihin jäseniin. (Liukkonen ym. 2006, 89.)

Itsemääräämismotivaatioteoria käsittää ihmisen siis sosiaalisena olentona, mikä tarkoittaa ryhmäytymisen ja yhteisöllisyyden olevan tärkeä tekijä yksilön hyvinvoinnin kannalta. Teorian mukaan sosiaalinen ympäristö on koko motivaation lähtökohtana työpaikalla. Jos yhteisön ilmapiiri on yksilöä tyydyttävä kolmen tekijän (kts. edeltä) kohdalla, itsemääräämismotivaatio on positiivinen ja aiheuttaa positiivisen kierteen työssä. (Liukkonen ym. 2006, 89 - 90.)

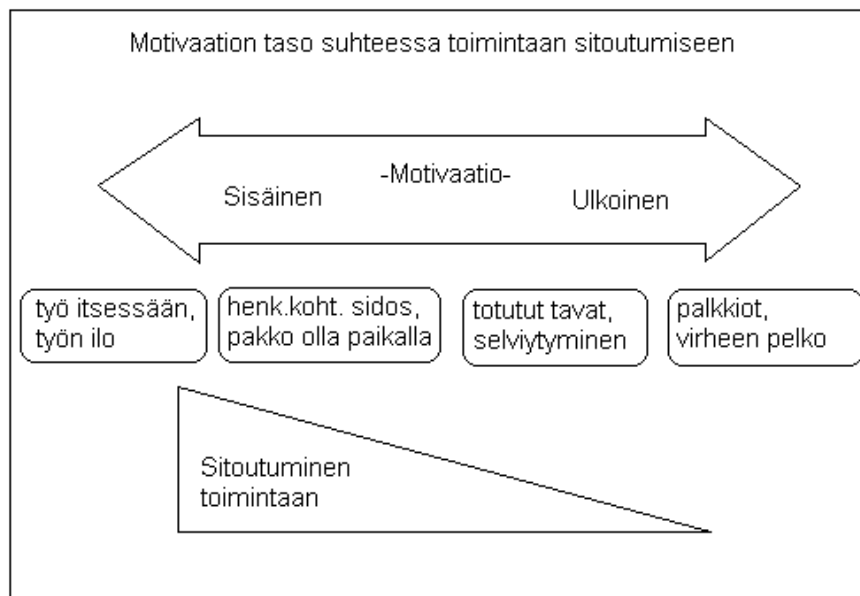


Kuvio 4. Sosiaalisuuden positiivinen kierre (mukaillen Liukkonen ym. 2006, 89 - 90).

Työympäristön tyydyttävä sosiaalinen ilmapiiri luo positiivista energiaa itse työn tekemiseen. Yksilön on tällöin helpompi tarttua vapaaehtoisesti työtehtäviin (=autonomia työssä, oma valinta) ja sisäinen motivaatio lisääntyy. Työn tärkeys yksilölle voimistuu ja viihtyvyys työpaikalla kasvaa. Väistämättä yksilön panostus työn tekoon nousee ja yksilö saa parempia tuloksia aikaan. Kaikki edellä mainittu ruokkii edelleen työyhteisön positiivista ilmapiiriä ja kierre jatkaa kiertoaan.

Jos ilmapiiri ei tyydytä kolmea perustarvetta, itsemääräämismotivaation lähtökohta on negatiivinen ja ulkoiset motivaatiotekijät ottavat vallan. Tällöin työn tehot ja työhön sitoutuminen jäävät alhaisiksi. (Liukkonen ym. 2006, 90.)

Sitoutuminen onkin itsemääräämismotivaatioteorian mukaan suoraan suhteutettavissa motivaation laatuun. Mitä sisäisesti motivoivampaa toiminta on, sitä sitoutuneempi yksilö on.



Kuvio 5. Motivaation taso suhteessa toimintaan sitoutumiseen (Liukkonen ym. 2006, 88).

Tilanteet ovat kuitenkin harvoin näin selkeitä. Yksilöön vaikuttavat kaikki hänen elämänsä osa-alueiden tapahtumat, jolloin esimerkiksi sisäisesti motivoitunutkin yksilö saattaa kokea olevansa jopa amotivoitunut työssään jonkin muun elämäntilanteen ongelman takia. (Liukkonen ym. 2006, 87.) Sekä Liukkonen ym. että Thomas painottavat asioiden monimutkaisuutta ja muistuttavat muun elämän/ulkopuolisten tekijöiden suuresta vaikutuksesta motivaatioon.

3.3 Sisäinen motivaatio

Sisäistä motivaatiota tarkastelee tarkemmin Kenneth W. Thomas kirjassaan *Intrinsic motivation at work* (2000). Hänen lähestymistapansa on voimakkaammin työn merkityksessä ja siitä kumpuavissa sisäisissä palkkioissa, kun taas aiemmin

esitellyssä teoriassa näkökulma oli autonomia eli enemmän vapaus vs. vastuu. Thomas painottaa neljää keskeistä huomiota sisäisestä motivaatiosta:

1. Ihmiset välittävät muustakin kuin rahasta ja omista eduistaan työssään.
2. Sisäinen motivaatio käsittää palkkiot tässä hetkessä.
3. Sisäiset palkkiot ovat tunnepohjaisia.
4. Ihmiset haluavat tehdä sen, mikä on oikein. (Thomas 2000, 11 - 13.)

Ensimmäinen huomio korostaa, että syyt työntekoon ovat paljon monimuotoisempia kuin pelkät aineelliset hyödyt. Esimerkiksi moni ihminen muistaa tunteneensa itsensä hyväksi työssään silloin, kun on auttanut jotakuta toista. Tämä seikka muistuttaa myös ajatuksesta, että ihminen haluaa tehdä työtä, vaikka pystyisi esimerkiksi jäämään eläkkeelle. (Thomas 2000, 11.)

Toinen huomioista kertoo, että ihminen nauttii työstään ja saa palkkion työtä tehdessään tässä hetkessä. Hän ei paiski töitä tulevaisuudessa hyödyttävän palkkion eteen. Tässä huomiossa oletuksena on työn merkityksen olevan itsessään palkitseva yksilölle. (Thomas 2000, 12.)

Kolmannessa huomiossa on kyse ihmisen tunteellisuudesta. Sisäisesti palkitsevat asiat saavat ihmisen tuntemaan mielihyvää, ja mielihyvän tunteminen lisää luonnollisesti positiivisia vaikutteita työhön. (Thomas 2000, 12-13.)

Neljäs keskeisistä huomioista viittaa ihmistä ohjaaviin moraaliin ja etiikkaan. Pelkkä hyvän lopputuloksen saavuttaminen ei välttämättä riitä palkinnoksi, jos ihminen kokee saavuttaneensa sen väärin. Ylpeys on sisäisesti palkitsevaa, syyllisyys ei. (Thomas 2000, 13.)

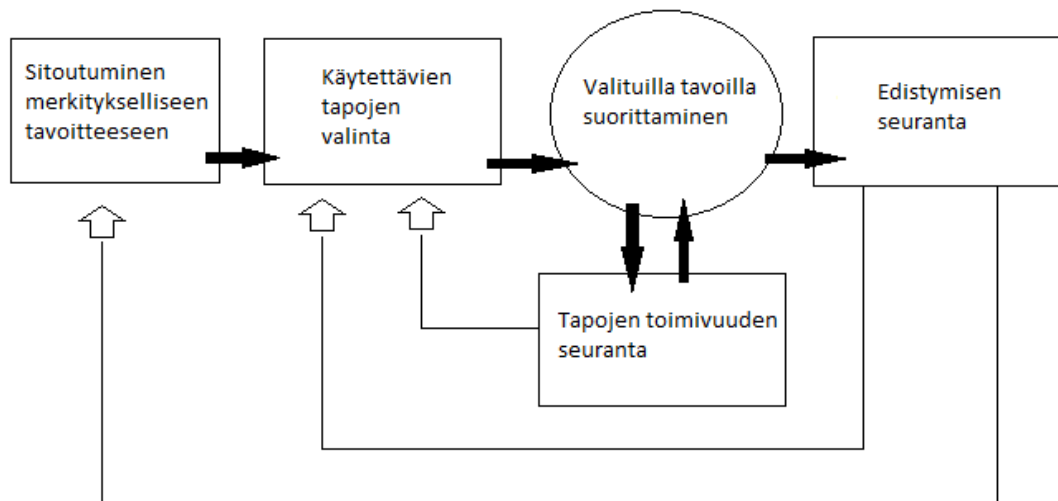
4 Itsensä johtaminen

Tämän luvun tarkoitus on luoda yhteys motivaation ja arkipäivän toiminnan välille. Kun edellisessä luvussa määriteltiin sisäinen motivaatio henkiseksi tahtotilaksi, tulisi itsensä johtamisen olla silloin tapana toimia. Luvusta tulisi siis selvittää miten sisäisesti motivoitunut henkilö parhaimmillaan toimii.

Luvussa on myös kyse esimiehelle suuntaa antavasta toimintamallista, jota kohti hänen tulisi alaisiaan ohjata. Luku pyrkii yhdistämään motivaation ja palkitsemisen tuomalla esille edellä mainitun toimintamallin luomat sisäiset palkinnot.

4.1 Itsensä johtamisen prosessi

Rinnastettuna ajatuksena itsemääräämismotivaatioteorian yksilön autonomiaan, Kenneth W. Thomas kirjoittaa itsensä johtamisesta (*self-management*). Käytännössä sana tarkoittaa, että yksilön työ sisältää sitoutumisen tavoitteisiin tai merkityksiin, omien saavutuksien tarkkailua sekä mukautumista ja jatkuvaa oppimista, eli asioita joita vain johtajat ennen hallinnoivat. (Thomas 2000, 27.)



Kuvio 6. Itsensä johtamisen prosessi (Thomas 2000, 28).

Itsensä johtaminen alkaa sitoutumisesta johonkin merkitykselliseen tavoitteeseen. Tämän jälkeen yksilö tekee valinnan millä tavoin hänen tulisi päästä haluttuun päämäärään.

Yksilön suorittaessa tehtäväänsä valitsemillaan tavoilla, hän samalla tarkkailee niiden toimivuutta käytännössä. Lopuksi havainnoidaan kuinka on päästy eteenpäin kohti merkityksellistä tavoitetta. Kuviossa nelikulmaiset laatikot ovat mentaalitason toimintaa ja ympyrä on itse työn tekoa. Mustat nuolet kuvassa ovat itse prosessin etenemistä ja vaaleat nuolet ovat palautteen tuomia vaikutteita. (Thomas 2000, 28 - 29.)

Koko itsensä johtamisen prosessi lähtee siis liikkeelle sitoutumisesta johonkin yksilölle itselleen merkitykselliseen tavoitteeseen. Kaikki muu toiminta on seurausta siitä. Thomas tähdentää sitoutumisen olevan juuri tavoite-, ei tapasidonnaista, jolloin yksilölle syntyy mahdollisuus valita itse keinot suoriutumiseen. (Thomas 2000, 29 - 30.)

Oma valinta käytettävästä tavasta on tiukasti sidoksissa sitoutumisen kanssa. Käytännössä ne ruokkivat toinen toisiaan. Valinnan vapaus antaa yksilölle vastuuta, tilaisuuden käyttää osaamistaan ja jatkuvasti kehittää sitä. Itsensä johtamisessa valinnan vapaus merkitsee tilannekohtaisia ratkaisuja, ja jos valinta vie lähemmäs tavoitetta, on yksilö saanut sen itse aikaan ja näin ollen hän sitoutuu entistä enemmän tehtäväänsä. (Thomas 2000, 31.)

Tehtävän suorittamisen alkaessa yksilö seuraa itse tapojensa toimivuutta. Itsensä johtamisessa yksilö asettaa omat vaatimuksensa suoritukselle ja, jos lopputulos ei vastaa vaadittua, hän mukauttaa valittuja tapojaan saadakseen paremman suorituksen aikaiseksi. (Thomas 2000, 32.)

Sen lisäksi, että yksilö seuraa tapojensa toimivuutta suorituksessa, täytyy hänen seurata miten suoritus edistää tavoitteeseen pääsyä. Seuranta on tärkeää yksinkertaisesti siitä syystä, että niin moni ulkopuolinen asia vaikuttaa koko prosessiin. Kun tavoitteen on esimerkiksi myynti, prosessiin vaikuttaa tietenkin asiakas, mutta myös ympäristö, talous, yms. (Thomas 2000, 33.)

Edellisestä johdettuna pääsee kuvion 6 vaaleiden nuolien todelliseen merkitykseen. Jos seurannan huomiot ovat positiivisia, yksilön suorittaminen vahvistuu ja itsevarmuus kasvaa; hän on onnistunut valinnoissaan. Jos taas huomiot ovat negatiivisia, tulee yksilön muuttaa valintojaan ja mukautua tilanteeseen. Tässä hetkessä tapahtuu itsensä johtamisessa yksilön oppiminen ja kehittyminen.

4.2 Itsensä johtamisen toimintatapoja

Itsensä johtamiseen linkittyvänä ajatuksena Martti Helsilä (2009, 79 - 80) kirjoittaa oppimiseen oppimisen tärkeydestä teoksessaan ”Henkilöstöasioita esimiehille”. Kyse ei ole oppimistavasta, vaan oppimisvalmiudesta, asenteesta. Näitä valmiuksia Helsilä listaa kirjassaan seitsemän:

1. näköalan laajennus
2. aktiivinen ote
3. ammattialueen viljely
4. ongelmaherkkyiden kehittäminen
5. ideoiden metsästys
6. itseluottamuksen kohotus
7. ideoiden viimeistely ja paketointi. (Helsilä 2009, 79.)

Näköalan laajentaminen sisältää oman alan tarkkailun ohella myös muut alat ja niiden kehityksen. Yksinkertaisesti ajatusten vaihto ja keskustelu laajentavat näköalaa ja sekä tiedon ja ideoiden hankkiminen että muistiinpanot tuovat avaruutta ajatuksiin. (Helsilä 2009, 79.)

Aktiivisen otteen säilytys tarkoittaa itse asiaan keskittyneisyyttä ja täysillä mukana oloa. Tässä valmiustilassa on oleellista oppia kokemuksista ja virheistä, jatkuvasti yrittää uudelleen parempaa. (Helsilä 2009, 80.) Toisin sanoen kyse on tiedostetusta sitoutumisesta.

Ongelmaherkkyys on oleellista, koska oikean ongelman ajoissa tunnistus on jo puolivälissä kohti ratkaisua. Tässäkin kohdassa mielipiteiden vaihto on osa oppimista, ja tulee muistaa ettei ensimmäinen ratkaisu ole aina se oikea. (Helsilä 2009, 80.)

Ideoiden metsästyksen ajatuksena on listata erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja ja näkökulmia. Ei saa sitoutua liian aikaisin, eikä vastaavasti saa luopua liian aikaisin vaihtoehdosta tai näkökulmasta. Mielikuvitus pitäisi päästää valloilleen ja on tärkeää merkitä ideat heti ylös, jotta ne eivät unohdu. (Helsilä 2009, 80.)

Kohotettaessa itseluottamusta tulisi oppia myös toimimaan ilman palautetta ja kritiikkiä. Puhdas tekeminen, ilman häiriöitä, itselleen otollisimpaan aikaan auttavat asiassa. Myös itsensä palkitseminen on tärkeää. (Helsilä 2009, 80.)

Ideoiden viimeistelyssä tärkeää on usko siihen mitä on tekeillä. Paketointi, eli ajatuksen muille myynti, vaatii esimerkkejä ja malleja sekä puhetta yhteisestä eikä vain omasta ideasta. Ajoitus on myös oleellista. (Helsilä 2009, 81.)

Jokaisen on oppimisvalmiudessaan ehdottoman tärkeitä omata kommunikointikykyä, tiedonhankintaa ja -hallintaa, kokonaisuuksien hahmottamista, soveltamistaitoa sekä itsensä kyseenalaistamista. (Helsilä 2009, 81.)

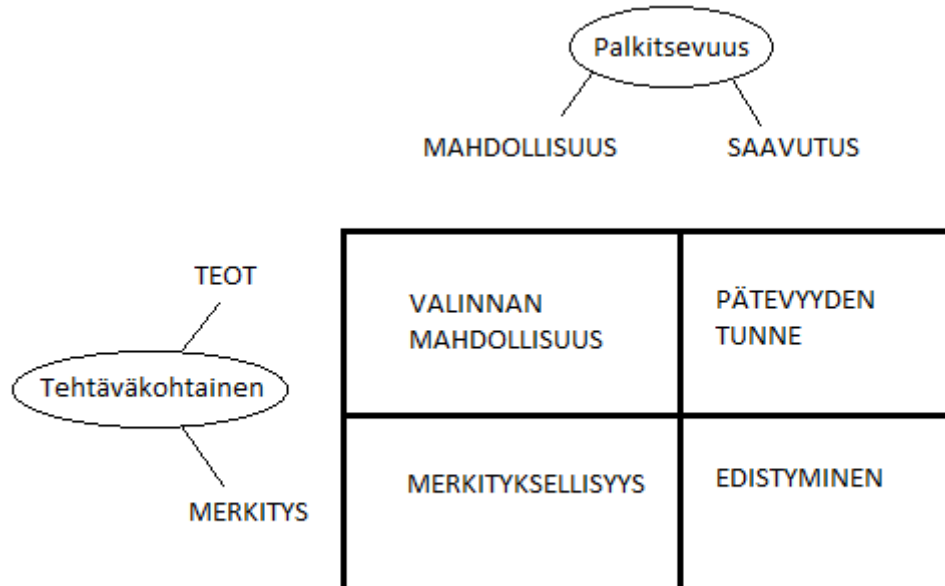
Nämä seitsemän Helsilän oppimaan oppimisen kohtaa ovat käytännössä itsensä johtamisessa toimintaa kehittäviä tekijöitä. Esimiehelle ne ovat ohjaukselle suuntaa antavia asioita; esimiehen tulisi pyrkiä ohjaamaan alaisensa toteuttamaan näitä kohtia. Esimerkkinä tällaisesta ohjaavasta toiminnasta on kouluttautumismahdollisuuden antaminen (ohjaa etenkin kohtaa ideoiden metsästys). Tämä ohjaaminen voidaan ajatella myös motivaation johtamisena.

4.3 Itsensä johtamisen palkitsevuus

Thomas kirjoittaa sisäisten palkintojen kumpuavan pääasiassa itsensä johtamisen pääkohdista. Kyse on työn merkityksestä, valinnan mahdollisuudesta, suoriutumisesta ja edistymisestä. Sen lisäksi, että nämä kohdat ovat osa prosessia, ne asettavat tekijänsä suuren tunnelatauksen alaiseksi ja juuri nuo tunteet ovat niitä sisäisiä palkintoja. Koska työntekijä on itse johtanut tekemistään, hän tuntee mielihyvää onnistuessaan. (Thomas 2000, 42.)

Kuvio 7 on havainnollistamassa itsensä johtamisesta syntyvää sisäistä palkitsevuutta. Eli tehtäväkohtaisia palkintoja syntyy teoista ja tehtävän merkityksestä ja mahdollisuus ja saavutus ovat osa palkitsevuutta. Jos siis työntekijä saa työtä tehdessään mahdollisuuden, hän kokee valinnan omakseen tai vastaavasti saavuttaa työssä jotain, hän tuntee pätevyyden tunnetta.

Mahdollisuuden merkitys taas työssä lisää työntekijän omaa merkityksellisyyden tunnettaan ja saavutuksen merkitys koetaan omana edistymisenä.



Kuvio 7. Neljä sisäistä palkintoa. (Thomas 2000, 43).

Thomas avaa kuviotaan ja näitä neljän palkinnon ilmenemistä seuraavalla tavalla:

Kun työ tuntuu erityisen hyvältä, sillä on jotain tekemistä sen merkityksellisyyden, sen valinnan mahdollisuuden, siitä hyvin suoriutumisen tai siinä merkittävän edistysaskeleen ottamisen kanssa. (Thomas 2000, 42 - 43).

Kun itsensä johtamisesta on vedettävissä näin suuresti sisäisesti palkitsevaa tunnetta, niin toki sosiaalinen eli ulkopuolinen vaikuttava tekijä on myös olemassa. Silloin on paremminkin kyse palkitsemisesta.

5 Palkitseminen motivaation vahvistajana

Tässä luvussa esitellään palkitseminen kokonaisuutena ja keskitytään lähemmin aineettomaan palkitsemiseen. Pyrkimys on yhdistää motivaatio ja palkitseminen ja tuoda sitä kautta esiin motivaatioon positiivisesti vaikuttavia keinoja.

Edellisessä luvussa käsitelty itsensä johtaminen, sen tavat ja palkitsevuus olivat hyvää pohjustusta tämän luvun aiheeseen, ja näihin palataankin myöhemmin tässä luvussa. Aineettomat palkitsemiskeinot, joita luvussa käsitellään, ovat koulutus, vaikutusmahdollisuus ja palaute.

5.1 Palkitsemisen kokonaisuus

Palkitseminen on parhaimmillaan henkilöstöä kannustava, organisaation menestystä tukeva johtamisväline. (Kauhanen 2010, 109).

Niilo Hakonen ym. kirjoittavat teoksessa Palkitse taitavasti - Palkitsemistavat johtamisen välineenä, motivoinnin ja palkitsemisen yhteydestä. Niin motivointi kuin myös sitouttaminen ovat sanoina usein esillä puhuttaessa palkitsemisesta. Merkitys kaikilla kolmella sanalla kuitenkin vaihtelee usein. Hakonen ym. kritisoivatkin hieman yleistä käsitystä, että palkitseminen olisi jonkinlainen pelastus motivaation, tekemisen ilon ja tehokkuuden löytämiseksi työssä. (Hakonen ym. 2005, 55.)

Motivaatiota ajatellen, tärkeimpinä tekijöinä tekijälle ovat työn selkeät tavoitteet, merkitykset sekä laadukas työympäristö ja -välineet. Palkitseminen on vain yksi, mutta toki laaja-alainen, keino edesauttaa motivaation ohjautumista haluttuun suuntaan. Tämä on kuitenkin taitoa ja työntekijöiden tuntemusta vaativaa toimintaa. (Hakonen ym. 2005, 55.)

Teoksessa Henkilöstöasioita esimiehille Martti Helsilä viittaa kuvioon Palkitsemisen kokonaisuus entisen teknillisen korkeakoulun, nykyisen Aalto-yliopiston sivuilta. Kuviosta näkee kuinka laaja-alaista palkitseminen voi tosiaan olla. Aineelliset palkitsemisen keinot ovat kuviossa soikioiden sisällä ja aineettomat keinot muodostavat palkitsemisen perustan alas laatikoihin.

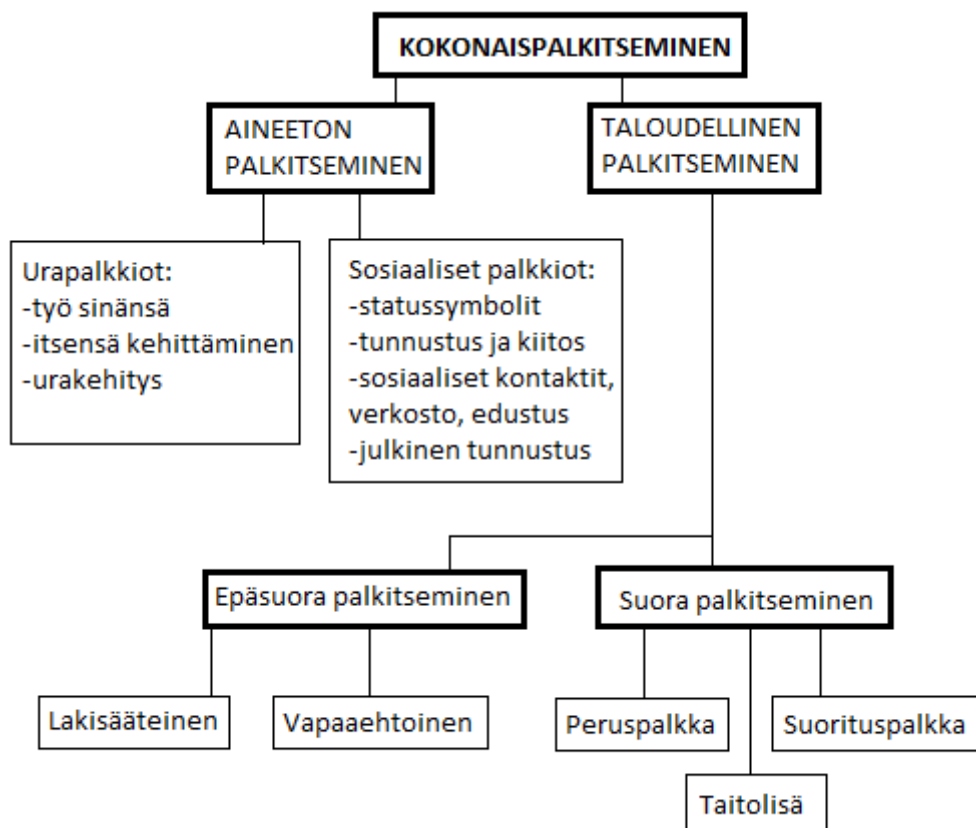


Kuvio 8. Palkitsemisen kokonaisuus. (Vartiainen & Hakonen & Hulkko 1998, teoksessa Palkitsemisen tutkimus. Palkitsemisen tapoja).

Vaikka aineettomat keinot ovatkin palkitsemisen perusta, aineellinen palkitseminen kulkee tiukasti siinä rinnalla. Martti Helsilä kirjoittaa teoksessaan Henkilöstöasioita esimiehille, että aineellisen palkitsemisen tulee olla kunnossa, jotta aineettomat palkitsemis- ja motivointikeinot olisivat tehokkaita. (Helsilä 2009, 62 - 63.)

Yliopiston sivujen mukaan paras mahdollinen tilanne olisi saada kaikki palkitsemistavat tukemaan toinen toisiaan. Tapojen olemassaolo ei riitä, vaan kaikkia keinoja tulee arvioida ja kehittää jatkuvasti organisaatiolle sopiviksi. (Palkitsemisen tutkimus. Palkitsemisen tapoja).

Seuraavana kuvana on toinen, Juhani Kauhasen, versio palkitsemisen kokonaisuudesta, josta löytyvät samat asiat kuin edellisessä, mutta hieman erilaisilla yhteyksillä. Tässä kuvassa (5) aineeton ja taloudellinen (=aineellinen) palkitseminen ovat asetettuna rinnakkain ja aineettomia keinoja on avattu hieman erilailla kuin yliopiston vastaavassa versiossa. Kauhasen kuvasta on myös jätetty jostain syystä kokonaan pois palaute.



Kuvio 9. Kokonaispalkitseminen (Kauhanen 2010, 116).

Kauhasen mukaan motivointiin vaikuttavana tekijänä palkitsemisesta tulee muistaa, ettei kaikki palkitsemisen keinot toimi samalla tavoin kaikkiin. (Kauhanen 2010, 115).

5.2 Aineeton palkitseminen

Aineettomassa palkitsemisessa on kyse sisäisten palkkioiden mahdollistamisesta. Luvussa neljä käsiteltiin itsensä johtamisen sisäisiä palkintoja ja tämä luku kääntää näkökulman ulkopuolisiin vaikutteisiin, eli mikä on esimiehen vaikutus työntekijän sisäiseen motivaatioon.

5.2.1 Koulutus ja kehittyminen

Teoksessa Henkilöstöasioita esimiehille on maininta, että tiedoista, taidoista ja osaamisesta halutaan nykyään palkita (Helsilä 2009, 65). Tämä tarkoittaa esimerkiksi, että eri koulutuksen käyneet henkilöt saavat eri palkkaa, vaikka tekevät samaa työtä. Tämänkaltaisen palkkaperuste on yksilön potentiaalissa, mikä on pidemmälle aikajalalle tähtäävää ajattelua. Perinteistä osaamisesta palkitsemista ovat esimerkiksi ammattitaitolisät, meriittikorotukset sekä palkkiot erilaisista suorituksista tai stipendit. (Helsilä 2009, 71.)

Helsilä kirjoittaa myös osaamisen puutteen olevan kenties yksi iso tekijä puhuttaessa stressistä ja loppuun palamisesta työelämässä. Ammattitaidon puute, kyvyttömyys priorisointiin ja organisointiin aiheuttaa yksilössä riittämättömyyden tunteen, joka vie kaiken työmotivaation mukanaan. Tämä tarkoittaa osaltaan myös sitä, että oppimiseen kannustaminen ja ylipäättänsä sen mahdollistaminen on yrityksille melkein pä elintärkeää. (Helsilä 2009, 76 - 77.)

Hakonen on samoilla linjoilla Helsilän kanssa, mutta katsoo tilannetta työntekijän kannalta. Hän kirjoittaa kehittymisen mahdollisuuden olevan niin tärkeää työn tekijälle, että niistä on yrityksissä pidettävä kiinni. (Hakonen ym. 2005, 256.)

Kauhanen taas kirjoittaa samassa aiheessa nykypäivänä vallitsevasta työntekijän omasta vastuusta kouluttautumisestaan. Koulutuksissa käydään yhä enemmän vapaa-ajalla ja organisaatiot hoitavat lähinnä välittömiä kustannuksia. Tähdellisenä

ajatuksena kouluttautumisessa onkin nykyään oma halu, oma motivaatio, itsensä kehittämiseksi. (Kauhanen 2010, 136.)

Näkökulmien vaihdellessa, pääasia näillä kaikilla kolmella (Helsilä, Hakonen, Kauhanen) on sama: kouluttaminen ja kehityksen mahdollistaminen ovat selkeitä palkitsemisen keinoja. Thomasin neljän sisäisen palkkion kuvaan viitaten, kyse on pätevyyden tunteen vahvistamisesta.

5.2.2 Vaikutusmahdollisuudet

Thomasin kirjoittaessa itsensä johtamisesta ja Helsilän kompatessa oppimiseen oppimisella, Liukkonen ym. kirjoittavat työntekijän autonomiasta. Kyse on tunteesta, joka syntyy omien ajatuksien ja käsitysten merkityksellisyyden tiedostamisesta työhön liittyen. Sama tunne saa tekijän kokemaan vastuuta tekojensa tuloksista (sitoutuminen). Tämän voi havaita tekijän aloitekykynä, innovaatiokykynä, luovuutena ja kokeilunhalukkuutena. Vähäinen autonomia työssä saa tekijän tekemään vain sen mikä on pakko. (Liukkonen ym. 2006, 105.)

Liukkosen ym. mukaan autonomian rinnalla on oltava riittävästi seuranta sekä sisäistä palkitsemista. Seurannan korostaminen johtuu ihmisen psykologisesta taipumuksesta rajattomuuteen ja piittaamattomuuteen, jos autonomiaa on seurantaan suhteutettuna liikaa. Autonomiaan on siis opittava, paljolti samoin tavoin kuin lapsi oppii vastuun ja vapauden yhteenkuuluvuutta, yhtä ei tule ilman toista. Autonomian oppimisprosessi vaatii siis yhtälailla seurannan kuin palkitsemisenkin. (Liukkonen ym. 2006, 106 - 107.) Loistavana keinona tässä toimii palaute.

5.2.3 Palaute

Teoksessa Palkitse taitavasti Hakonen ym. kirjoittavat, että palaute usein yhdistetään useaan muuhun palkitsemistapaan, mutta se on myös itsessään todella merkittävä palkitsemiskeino. Palaute antaa yksinkertaisimmillaan ja parhaimmillaan

tiedon missä on onnistuttu, mitä tulee kehittää ja mihin tulee pyrkiä. Jos työntekijä jää ilman palautetta tai se on epämääräistä, saattaa hän kokea, ettei häntä ja hänen työpanostaan arvosteta. (Hakonen ym. 2005, 243.)

Kun halutaan antaa palautetta parhaiden tulosten toivossa, on tiedostettava miten vastaanottava osapuoli reagoi sen saantiin tai saamattomuuteen (yksilöllisyys). Vaikka esimieheltä saatu palaute on yleensä toivotuinta ja arvostetuinta, palautetta saadaan myös muualta. (Hakonen ym. 2005, 243.)

Hakonen ym. kirjoittavat, että myönteinen palaute viestittää mahdollisesti koko työyhteisölle, millaisia suorituksia halutaan ja mihin suuntaan toimintaa halutaan viedä. Motivoivaa palautetta on oikeastaan kaikki hyvin perustellut ja oikeudenmukaiset palautteet, niin myönteiset että kielteiset. (Hakonen ym. 2005, 245.)

Kielteisen, tai usein mieluummin kriittiseksi tai rakentavaksi kutsutun, palautteen on tarkoitus kehittää, antaa uusia näkökulmia ja korjata väärinkäsityksiä. Jälleen oleellista on huomioida palautteensaajan yksilöllisyys, jotta palautteesta saisi parhaan mahdollisen hyödyn työhön. (Hakonen ym. 2005, 246.)

Palaute on oleellista niin työn sisällön kuin kehittymisen ja oppimisenkin kannalta. Tavoitteetkin menettävät merkityksensä, jos palautetta ei saada. Ilman palautetta käsitys suorituksen onnistumisesta on positiivinen tai negatiivinen yksilön itsetunnosta riippuen. Palaute antaa lisäpuhtia jopa sisäisesti motivoivaan työhön. (Hakonen ym. 2005, 244.)

6 Haastattelut

6.1 Tutkimuksen valinnat ja perustelut

Tämä työ on laadullinen tutkimus, ja se toteutettiin teemahaastatteluna. Menetelmä valittiin, koska se on samanaikaisesti sekä hallittavissa että avoin vastausten mahdollisuuksien kannalta. Teemahaastattelusta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu, mutta Tuomen mukaan ei ole kuitenkaan kiveen kirjoitettu, kuinka tai miten haastattelu etenee ja järjestetään. Tästä syystä teemahaastattelu voi käytännössä olla näennäisesti hyvinkin lähellä avointa eli syvähaastattelua. (Tuomi 2009, 75.) Syvähaastattelu olikin yhtenä vartenotettavana menetelmävaihtoehtona työhön, mutta siitä syntyvän aineiston täysin ”ohjaamattoman” laajuuden ja sen käsittelyn hankaluuden vuoksi päädyttiin teemahaastatteluun.

Yhdeksi menetelmän osaksi harkinnan asteella oli myös dialogi haastattelutilanteessa. Kyseessä olisi siis ollut vertaisten keskustelua aiheesta. Tällöin myös ns. haastattelijan mielipiteet olisivat luonnollisesti esillä. Esimerkiksi syvähaastattelussa dialogin käyttö olisi kenties pystynyt ohjaamaan aihealueen käsittelyä haluttuun suuntaan. Toisaalta se olisi hyvin mahdollisesti vesittänyt syvähaastattelun merkityksen.

Haastateltavina tutkimuksessa oli neljä Puhu Junioreissa toimivaa valmentajaa. Heistä kaksi ovat miehiä ja kaksi naisia. Haastateltavien iät ovat välillä 18 - 33 vuotta ja valmentajakokemus välillä 2 - 8 vuotta.

6.2 Haastattelurungon esittely

Haastatteluiden kysymykset on johdettu työn teoriaosuudesta, ja kysymysten teemat ovat poimittavissa suoraan teorian otsikoista: motivaatio, työilmapiiri, itsensä johtaminen ja palkitsemisteoriasta koulutus, palaute ja vaikutusmahdollisuudet. Kysymyksiä oli yhteensä viisi, joista kaksi oli useampiosaisia.

Ensimmäinen kysymys oli miten ja miksi valmentaminen on aloitettu. Tällä kysymyksellä oli tarkoitus saada jo pientä käsitystä valmentajan motiiveista ja selvittää mikä tai kenties kuka on päätökseen valmentamisen aloittamisesta vaikuttanut.

Toisen kysymyksen tarkoitus oli selvittää valmentajan omaa käsitystä onnistuneesta työstä, ja samalla vastaukset saattoivat tuoda esille lisää motiiveita. Kysymys oli siis, että milloin valmentaja on tuntenut tai huomannut onnistuneensa valmentamisessa. Kyseisellä kysymyksellä oli käytännössä kaksi teemaa takanaan sekä motivaatio että itsensä johtaminen.

Kaikille haastateltaville esitettiin toisen kysymyksen jälkeen myös tarkentavana kysymyksenä tiedustelu palautteesta, jota he saavat onnistumisistaan. Kysymys kuului, miten tai mistä valmentaja saa tiedon onnistumisistaan ulkopuolisilta.

Seuraavana haastateltavilta kysyttiin seuran arvoja ja niiden ilmenemistä omassa valmentamisessa. Tämän kysymyksen tarkoitus ei suoranaisesti ollut tiedustella miten valmentajat toteuttavat seuran arvomaailmaa, vaan saada valmentajat arvojen kautta kuvailemaan taas motiiveitaan ja toimintaan vaikuttavia tekijöitä. Esimerkiksi yhdestä seuran arvoista, eli kyse on arvosta yhteisöllisyys, kysyttiin kaikilta tarkentavasti, kuinka se näkyy valmentajien vain keskuudessa. Näin saatiin tietoa sekä sosiaalisen ympäristön vaikutuksesta että myös sosiaalisesta palkitsevuudesta seuran sisällä.

Seuraavana kysyttiin kuinka valmentaja haluaisi itsensä ja valmentamisensa huomioitavan ulkopuoliselta taholta. Joiltain kysyttiin myös miten huomiointi tällä hetkellä toimii, jos vastauksen hakeminen vaikutti hankalalta. Kysymyksen tarkoitus oli saada selville valmentajien tarpeet ja omat näkemykset seuran toiminnan kehittämiseksi, tietenkin opinnäytetyön aiheen puitteissa.

Viimeisenä kysymyksenä haastateltavilta kysyttiin heidän omaa oppimistaan valmentajina. Tarkoituksena oli saada heidän käsityksensä aineettoman palkitsemisen muodoista, esimerkiksi koulutuksesta, sekä tietoa heidän käsityksestään oppimisprosessista. Kaikki haastattelukysymykset ovat myös liitteenä.

Kaikki haastattelut aloitettiin taustatietojen tiedustelulla, kuten nimen, iän ja valmentajakokemuksen kysymisellä. Taustoista oli myös oleellista tietää, missä rooleissa ja missä seuroissa valmentaja on toiminut sekä tietenkin hänen nykyinen tilanteensa.

6.3 Haastatteluanalyysiä

6.3.1 Miksi ja miten valmentaminen aloitetaan?

Ensimmäisenä kysymyksenä oli miksi ja miten valmentaminen on aloitettu. Kaikille vastaajille yhteistä oli halu valmentaa ja jatkaa koripallon parissa oman aktiivisen peliuran päätyttyä. Sisäinen motivaatio on siis todettavissa hyvinkin voimakkaasti valmentajien keskuudessa. Valmentaminen on aloitettu itsensä koripallon valmentamisen takia.

Muita syitä valmentamisen aloittamiselle oli kaikilla vastaajilla pelaajien kasvattaminen, opettaminen ja heihin vaikuttaminen. Kolmella valmentajalla tuli myös selkeästi esille halu vaikuttaa pelaajiin muutenkin kuin vain koripallollisesti. Esimerkiksi valmentaja nro 1 käytti itsestään sanaa "kasvattaja" ja valmentaja nro 3 sanoi ensisijaisiksi tehtävikseen, koripallon opettamisen lisäksi, opettaa elämästä, miten tullaan toimeen muiden kanssa, ryhmätoimintaa ja käytöstapoja. Tämän tyyppiset vastaukset kertovat selkeästi sitoutumisesta joukkueeseen ja pelaajiin, ei ainoastaan valmennustyöhön.

Vastauksista tuli myös selkeästi esille haastateltavien omien valmentajien tai tuttuun valmentajien suuri vaikutus valmentamisen aloittamiseen. Kaikki neljä valmentajaa olivat miettineet valmentamisen aloittamista, tiesivät haluavansa valmentaa, mutta jopa kolmen kohdalla lopullinen päätös oli syntynyt, koska joku tuttu valmentaja oli nimenomaan pyytännyt mukaan toimintaan.

6.3.2 Onnistumiset valmentamisessa

Toinen kysymys haastattelussa oli kaksiosainen. Ensimmäisenä tiedusteltiin miten valmentaja tietää onnistuneensa toiminnassaan. Kaikkien vastaus oli, kun pelaaja onnistuu tai on kehittynyt. Valmennettavan pelaajan kehittyminen ja onnistumiset ovat siis valmentajalle toimintansa onnistumisen mittarit.

Vastaukset myös kertoivat, että noiden mittarien seuranta on täysin valmentajan itsensä vastuulla. Esimerkiksi valmentaja nro 4 sanoo näkevänsä treenien onnistuneen, jos otteluissa pelaajat osaavat toteuttaa harjoiteltua asiaa. Vastaavasti valmentaja nro 3 sanoo kokevansa onnistuneensa, kun näkee pelaajan onnistuvan ja pelaajan itse vielä tietävän onnistuneensa eli iloitsevan. Kaikki valmentajat käyttivät joka tapauksessa omaan havainnointiin viittaavia sanoja, kuten nähdä, kokea ja huomata.

Lisäkysymyksenä onnistumisista oli, että miten niistä saa tietoa ulkopuolisilta. Kaikilla haastateltavilla vastauksena oli muut valmentajat, joko tutut katsomassa olleet tai vastustajan valmentajat. Kolme valmentajaa mainitsi myös tiedon lähteiksi pelaajien vanhemmat ja itse pelaajat.

Valmentaja nro 1 antoi loistavan esimerkin positiivisesta palautteesta. Kyseinen valmentaja valmentaa käytännössä lukioikäisiä poikia eli 16-19 -vuotiaita. Hän kertoi lakkiaispäivän olevan yksi hänen lempipäivistään, koska hän pääsee näkemään, kuinka niistä 16-vuotiaista ”penskoista, jotka ei oikein tiedä mitä ne on tai haluaisi olla” on kasvanut fiksuja ylioppilaita. Hän mainitsi jonain vuonna äidinkielenkirjoituksissa olleen aiheena kuka on merkittävä kasvattaja vanhempien

lisäksi, ja viisi tai kuusi hänen silloin kirjoittaneista kahdeksasta valmennettavastaan oli kirjoittanut hänestä. Tuo on aika huikea positiivinen palaute valmentajalle, mutta toki myös aika ääritapaus.

Muille valmentajille ulkopuolisilta tuleva palaute oli lähinnä, aiemmin mainittuna ollut, muiden valmentajien tai vanhempien kommentit. Kommentit ”toihan on menny tossa eteenpäin” tai ”te ootte tosi paljon kehittyneitä viime kaudesta” ovat sitä arkipäiväisintä positiivista palautetta. Voisi siis sanoa, että motivoiva palaute, tai palaute ylipäänsä, on ilmeisen satunnaista valmentajille.

6.3.3 Arvot ja yhteisöllisyys valmentajien toiminnassa

Yhtenä haastatteluteemana tutkimuksessa oli sosiaalisen ilmapiirin vaikutus motivaatioon, minkä takia yhdeksi kysymykseksi asetettiin tietääkö valmentaja seuran arvot (yhteisöllisyys on yhtenä arvona) ja miten ne ilmenevät hänen toiminnassaan. Kaikki haastateltavat olivat nähneet arvot, puolet heistä tiesi mitä ne ovat ja yksi osasi ne luetella. Kaikilla haastateltavilla arvot joka tapauksessa ilmenevät omassa toiminnassaan ja valmentaja nro 2 sanoi arvojen jopa vahvistaneen hänen ”lähestymistä tähän toimintaan”.

Yhteisöllisyydestä haastateltavilla oli monenlaista sanottavaa. Käsite sen ilmenemisestä riippui osin valmentajan omasta aktiivisuudesta. Esimerkiksi valmentaja nro 2 kertoi pyrkivänsä itse luomaan yhteisöllisyyttä asettamalla muiden joukkueiden ottelutapahtumia oman joukkueensa tapahtumiksi. Puheeksi ei tullut, kuinka paljon he yhdessä kuitenkin noissa tapahtumissa kävivät vai oliko kyseessä vain toimintaa ohjaava menettely.

Valmentaja nro 3 viittasi vastauksessaan ottelupaikkojen laajalle alueelle leviämiseen ja kotisalin puuttumiseen, sekä siitä koituvaan otteluissa vierailujen haastavuuteen. Hän mainitsee myös seuran yhteisöllisyyden haasteeksi varsinaisten edustusjoukkueiden, joukkueiden, jotka olisivat pelaajille esimerkillisiä ja muillekin katsojille tasokasta ja viihdyttävää seurattavaa, puuttumisen.

Haastateltavilta kysyttiin vielä yhteisöllisyydestä tarkentavasti, että miten se ilmenee vain valmentajien keskuudessa. Kaikki sanoivat saavansa muilta valmentajilta vertaistukea, jos tarvetta on, mutta oikeastaan vain oman aktiivisuuden tai aloitteen kautta. Esimerkiksi valmentaja nro 1 puhui tukiverkostosta, joka on täysin henkilökohtainen ja itse koottava. Toisena esimerkkinä valmentaja nro 3 sanoo ”ylemmän tahon tsemppaavan” vain jos on joku ongelma.

Valmentajien välisen yhteisöllisyyden, eli seuran sosiaalisen ilmapiirin, käsitettiin kuitenkin pääasiassa olevan hyvä. Valmentaja nro 2, esimerkiksi, kertoi vaihtavansa paljon ajatuksia ja mielipiteitä aina tavatessaan muita seuran valmentajia ja käyttävänsä tilanteita hyödyksi myös omaan oppimiseensa. Aikaisemminkin jo mainittuna ollut muilta valmentajilta tuleva palaute tai kommentit ovat myös merkki tietynlaisesta yhteisöllisyydestä.

6.3.4 Valmentajien toiminnan huomiointi

Yhtenä haastattelukysymyksenä oli, miten valmentaja haluaisi oman panoksensa huomioitavan ulkopuoliselta taholta (muu kuin hän itse). Kaikkien haastateltavien vastauksista pystyi löytämään sanat kiitos ja arvostus. Valmentaja nro 4 oli ainoana sitä mieltä, että hän saa jo kaiken tarvittavan eikä kaipaa mitään muuta, kunhan saa valmentaa. Hänen vastauksissaan siis kuitenkin kävi ilmi, että hän kokee saavansa kiitosta ja arvostusta omasta toiminnastaan.

Valmentaja nro 2 mainitsi parhaan mahdollisimman toiminnan mahdollistamisen tärkeimmäksi tavaksi huomioida häntä ja hänen panostaan. Hänelle tärkeintä oli siis harjoitusympäristö. Toki muukin palkitseminen on mieluisaa, muttei niin tähdellistä hänen toimintansa kannalta.

Valmentajat nro 1 ja 3 olivat ehdottomasti sitä mieltä, että kiitos ja arvostus ovat ne tekijät, joita toiminnastaan kaipaavat eniten. Molemmat mainitsivat myös rahallisen

palkitsemisen, mutta tiedostavat, ettei rahaa ole paljoa mukana toiminnassa. Valmentajat hyväksyvät sen tosiasiana ja eivät kyllä itsessään rahan vuoksi mitään teekään.

Huomiointitavoista kysyttäessä valmentaja nro 3 puhui paljon palautteesta. Sen lisäksi, että hän kaipasi positiivista kiitosta toiminnastaan, hän mainitsee, ettei hänelle juuri kukaan tule sanomaan, mitä hänen pitäisi toiminnassaan parantaa. Hänelläkin on jo aiemmin mainittu oma tukiverkosto, mutta sieltä saatava palaute on hyvin pitkälle ”kivastihan toi homma sul on hallussa” -tyyppistä. Tällainen palaute on ehkä se yleisin omalta, ei järjestelmälliseltä, tukiverkostolta saatu palaute.

Haastatteluissa tuli selkeästi esille, niin kuin valmentaja nro 1 mainitsi, että jokaisella valmentajalla on tietty ego. Kaikilla on jokin käsitys siitä, miten haluaisi koripalloa pelattavan, ja tämän oman näkemyksen mukaan pyritään muokkaamaan siitä omasta joukkueesta itsensä näköistä. Selkeä ego on syy, miksi kiitosta ja arvostusta kaivataan, mutta myös toisaalta hyvin selkeä osoitus valmentajan sitoutumisesta.

6.3.5 Oppiminen ja kehittyminen

Viimeisenä kysymyksenä haastattelussa oli, miten valmentajana oppii. Selkeä yhtenevyys kaikkien vastauksissa oli itse tekeminen ja oma havainnointi. Valmentaja nro 2 puhui paljon uusien ajatusten testaamisesta ennen niiden käyttöön ottoa valmentamisessa. Valmentaja nro 4 taas kertoi mukauttavansa paljon omien valmentajiensa tapoja omaan toimintaansa.

Oma aktiivisuus oli luonnollisesti iso erottava tekijä haastateltavien vastauksissa. Valmentajat nro 1 ja 2 olivat käyneet paljon koulutuksia ja pitivät niitä hyvinä tilaisuuksina, ainakin ajatuksia herättävinä. Nro 2 harkitsi jopa tiettyjen koulutusten uudelleen käymistä, tietojen päivitys mielessään. Valmentaja nro 3 taas, eniten käytännönkokemusta, oli toki käynyt paljon koulutuksissa, muttei omannut koulutuskokonaisuuksien suorituksia, koska niin sanottu vapaa-aika on valmentajilla

niukassa. Valmentaja nro 4 ei ollut käynyt koulutuksissa juuri tuon ajan puutteen vuoksi.

Tämän kysymyksen kohdalla tuli joidenkin haastateltavien vastauksissa esille hyvinkin hallittu itsensä johtaminen. Esimerkiksi valmentaja nro 2 kertoi jatkuvasti löytävänsä uutta tietoa netistä, kirjoista ja lehdistä. Hän jopa kävi vierailulla vastustajan harjoituksissa, katsomassa miten toisessa seurassa toimitaan. Samoin valmentaja nro 1 puhui jatkuvasta oppimisesta, koko ajan kun valmentaa tai muutenkin, pitää ammentaa tietoa ja pystyä kehittymään.

6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Haastattelut toteutettiin neljällä Puhu Junioreiden tämän hetkiselällä valmentajalla. Kaikki neljä valmentavat juniorijoukkueita seurassa. Näkemysten eroavaisuuksien lisäämiseksi tutkimustuloksissa, haastateltavat oli pyritty valitsemaan mahdollisimman erityyppisiksi. Puolet valmentajista ovat naisia ja puolet miehiä, ja heillä kaikilla on omat joukkueensa tällä hetkellä vastuullaan.

Erityyppisten haastateltavien valinnassa kuitenkin epäonnistuttiin siltä osin, että kolme neljästä valmentajasta valmentaa mini- tai mikroikäisiä (00 - 05 -syntyneet) ja yksi valmentaa a-ikäluokkaa (94 - 96 -syntyneet). Välissä olevat ikäluokat jäivät tosin huomiotta myös sen takia, että itse haastattelija toimii seurassa tuon ikäisissä tytöissä yhtenä valmentajana ja muut väli-ikäluokkien valmentajat eivät olleet tavoitettavissa. Epäkohtana erilaisuuden toteutumiselle on myös se, että kaikkien haastateltujen valmentajien valmentajakokemus perustuu saman seuran alaisuuteen ja yksikään valmentajista ei ole valmentanut yli kymmentä vuotta.

Eräs haastateltavista toimii monessa valmennustehtävässä, eikä pelkästään junioritasolla tai seuran sisällä. Kyseinen valmentaja on myös tällä hetkellä seuran toiminnanjohtaja, joten haastattelusta saattoi kuulla läpi oman näkemyksen ja kannan lisäksi myös seuran näkökulma asioihin. Tuloksissa tästä ei oikeastaan ongelmia koidu, vaan oikeastaan vain laajuutta tutkimuksen laatuun.

Jouduin useampaan kertaan kysymystä tarkentamaan ja joidenkin kohdalla sen merkitys luisui hieman sivuun tarkoitettua. Kysymyksessä oli vivahteena itse huomaamattomasta onnistumisesta tiedon saanti ulkopuoliselta taholta. Vastaukset tuskin olisivat koviinkaan paljon erilaisia oikein tarkoitettussa tilanteessa, mutta luultavasti hieman.

7 Johtopäätökset

Työn tavoite oli luoda konkreettisia kehitysehdotuksia Puhun valmentajien toiminnan laadun tukemiseksi. Ehdotuksien tarkoitus olisi tähdätä valmentajien sitoutumisen ja osaamisen kehittymiseen. Tavoite pyrittiin saavuttamaan selvittämällä valmentajien motivaation taustat ja siihen ulkopuolelta vaikuttavat tekijät.

Työssä oli tarkoitus myös tuoda esille motivaation yhteys sitoutumiseen ja työn tehokkuuteen. Yhteyden löydyttyä kehitysehdotusten tulisi olla perustellusti motivaatioon vaikuttavia aineettoman palkitsemisen keinoja.

Työssä ilmenee selvästi seuran valmentajien motivoituneisuus ja sitoutuminen valmennustoimintaansa sekä omiin joukkueisiinsa ja pelaajiinsa. Sitoutumista seuraan ja sen toimintaan on myös selkeästi olemassa. Kuitenkin kun kyse on vapaaehtoisesta toiminnasta, harrastuksesta, sitoutumisen vahvistaminen seuran puolelta eli sitouttaminen on jatkuvasti oleellista.

Valmentajien vaikutusmahdollisuudet omaan toimintaansa, suhteellisen positiivinen ilmapiiri ja ennen kaikkea seuran arvoissakin oleva yhteisöllisyys sekä rakkaus lajiin ja sen kehittämiseen ovat jokapäiväisen tekemisen ydinsyitä. Tästäkin johtuen seuran kannalta sitouttaminen voi käytännössä olla vain tiettyjen asioiden

mahdollistamista, pääasiassa harrastuksen mahdollistaminen niin hyvin kuin mahdollista.

Sosiaalisen ympäristön merkitys valmentamisessa on hyvinkin kriittinen. Sosiaaliset suhteet ylipäättänsä luovat valmentajia, ja nuo samaiset suhteet toimivat jatkuvasti epävirallisina tukipylväinä ja kehittäjinä. Ilman tämänkaltaista sosiaalista ympäristöä, seuran sanoin yhteisöllisyyttä, toiminta ei varmasti olisi yhtä tasokasta motivaation kannalta.

Haastatteluvastaukset paljastivat, vahvasta valmennusmotivaatiosta johtuen, haastateltavien taipumuksia itsensä johtamiseen. Nämä taipumukset, joillain organisoidummat kuin toisilla, ja sitoutuminen omiin projekteihin viittaavat selkeään haluun oman osaamisen vahvistamisesta. Tuo osaamisen vahvistamisen tukeminen onkin luultavasti oleellisin tarvittava sitouttamisen keino, mitä haastatteluista voisi johtopäätöksenä vetää.

Valmentajien itsensä johtaminen on varmasti, niin kuin yllä on mainittu, seurausta motivaatiosta ja sitoutumisesta, mutta olennaisena seikkana voisi varmasti pitää itsensä johtamisen palkitsevuutta. Valmentajat kokevat onnistumisia juuri itsensä johtamisen kautta. Kaikki vaikutusmahdollisuudet ovat olemassa, homma on juuri niin merkityksellistä kuin se voi olla ja onnistumiset, eli pätevyyden tunne, ja edistyminen havaitaan ja arvioidaan käytännössä itse.

Edellisestä päästään suoraan työn ytimeen eli tuota sisäistä motivaatiota, joka ajaa itsensä johtamiseen, vahvistaviin keinoihin ja toimintatapoihin. Ulkopuolinen palaute, erityisesti motivoiva palaute, saa ehdottomasti suurimman puutoksen leiman. Motivaatio ja sitoutuminen ovat olemassa, mutta jos siihen ei millään tavalla oteta ulkopuolelta kontaktia, on toiminta aika pitkälle fiiliksen mukaan liikkeellä.

Motivaation vahvistamisen keinoista koulutukset aiheuttivat valmentajissa eniten erimielisyyttä. Kaikki pitivät niitä tarpeellisina ja hyvänä asiana sitä, että niitä on

jatkuvasti tarjolla. Kahden valmentajan ongelma koulutusten kanssa oli ajan puute. Toimintaan käytetään jo muutenkin niin paljon vapaa-aikaa, etteivät koulutukset millään päässeet kovin helpolla jäljelle jäävän ajan aktiviteetiksi. Tämä herättää kysymyksen miten koulutuksien hyödyn voisi muulla tavoin saada aikaiseksi. Jos koulutettavat eivät pääse koulutuksien luo, niin miten koulutukset saataisiin koulutettavien luo?

8 Kehitysehdotukset

Haastatteluista johdettuina ja mahdollisiksi ajateltuina työssä nostetaan esille yhteensä neljä konkreettista kehitysehdotusta. Ehdotukset koskettavat suoranaisesti valmentajien huomiointia ja kehittämistä, joiden on todettu edistävän sisäisen motivaation positiivista vaikutusta toimintaan.

Useampi ehdotus koskee valmentajien palautteensaantia, koska siinä on ilmeisen paljon parannettavaa. Palautteenanto on myös keinona ”halpa” ja se mahdollistaa kehittymisen ja tietenkin myös vahvistaa pätevyyden tunnetta ja sitä kautta korostaa motivaatiota ja edelleen sitouttaa. Useammassa ehdotuksessa on haluttu myös sekä hyödyntää että vahvistaa seuran yhteisöllisyyttä, sen ollessa hyvin voimakkaana tekijänä motivaatioon ja jälleen kerran sitoutumiseen.

8.1 Itsensä kehittämisen mahdollistaminen ja siihen ohjaaminen

Aiemmin työssä käsiteltynä ollut itsensä johtaminen ja sen toimintamalli (kappale 4.2) on jo itsessään kehitysehdotus. Työssä on todettu osaamisen kehittymisen ja sitä kautta pätevyyden tunteen olevan sisäisesti palkitsevia ja niiden olevan johdettavissa. Seurassa tällaisena keinona jo olemassa olevana on kouluttautumismahdollisuuksien tarjoaminen.

Jo käytössä olevana keinona on myös esimerkiksi kohtia Näköalan laajennus ja Ideoiden metsästys (kpl 4.2) tukeva tiedonvälitys. Tämä keino on erilaisten materiaalien jakamista, jonkin uuden ajatusmallin esittely esimerkiksi. Keinoa käytetään tosin seurassa hyvin harvakseltaan, ainakaan yleisellä tasolla, eikä sen tehokkuus motivointikeinona ole luultavasti kummoinen. Ajatuksena on kuitenkin ylipäättänsä noiden seitsemän kohdan mahdollistaminen ja suoraan siihen mahdollisuuteen ohjaaminen, jotta jokaisen valmentajan itsensä kehittämisen taito kehittyisi tai pysyisi aktiivisena.

Mahdollisimman paljon edellä mainittuja kohtia kattava tapa voisi esimerkiksi olla valmentajien säännölliset kokoukset tai palaverit. Jotta tapaa ei mielletäisi liian totisena ja virallisena, sitä voisi kutsua vaikka vain valmentajaillaksi. Illan aikana käsiteltäisiin esimerkiksi joitain ajankohtaisia asioita, joko jokin yleisesti lajiin liittyvä trendi tai miksei jonkin yksittäisen joukkueen kokema ongelmatilanne sen hetken harjoittelussaan.

Seuran puolelta kyseiseen iltaan voisi tulla jokin tietty tiedotettava asia, tiedotus luonnollisesti tehokkaampaa kasvotusten kuin sähköisesti. Tämän lisäksi kaikilla valmentajilla voisi olla mahdollisuus tehdä ehdotus toiseksi aihealueeksi. Illat voisivat toki olla myös välillä esimerkiksi suunnattu vain tyttöpuolen valmentajille tai vaikka vain mini- ja mikroikäisten valmentajille tai muuta vastaavaa.

Tämänkaltaisen ilta lisäisi mitä luultavimmin myös valmentajien yhteisöllisyyttä ja sitoutumista seuraan, koska pääsisivät ikään kuin osallistumaan laajemmin toimintaan. Tapahtuma mahdollistaisi myös palautteenannon ja -saanninkin aivan erilailla kuin mikä tällä hetkellä seurassa tapana.

Ongelmaksi tässä ehdotuksessa kuitenkin koituu sama asia kuin koulutuksissa: ajan puute. Illan pitäisi olla tarpeeksi houkutteleva, jotta valmentajat osallistuisivat. Toki asiaa auttaisi esimerkiksi se valmentajista itsestään lähtöisin oleva käsiteltävä aihe ja se, että tilaisuus on sijainniltaan lähellä. Säännöllinen tarjonta olisi myös

ehdottomasti auttavana tekijänä, tuskin kaikki koskaan pääsevät osallistumaan, mutta tuskin joskus kukaan ei osallistuisi.

8.2 Mentorointiin ohjeistaminen pää- ja apuvalmentajien suhteessa

Mentorointi tarkoittaa kokeneen henkilön osaamisen siirtämistä organisaation sisällä. Osaamista omaava henkilö on siis mentori hieman kokemattommalle henkilölle ja jakaa tälle tietoa omista kokemuksistaan. Helsilän mukaan tämä on yleistyvä yhteistyömuoto työelämässä. (Helsilä 2009, 82.)

Yleisesti koripalloseuroissa on käytäntönä nimetä pää- ja apuvalmentaja. Usein päävalmentaja on kokeneempi ja apuvalmentaja saattaa olla jopa aivan untuvikko. Teoriassa kyseessä on selkeä mentorointisuhde ja sitä sen olisi tarkoituskin olla. Käytännössä tilanne ei ole kuitenkaan millään tavalla ohjattu ja apuvalmentajan tehtävä on joskus vain tuurata päävalmentajaa tämän poissa ollessa.

Usein päävalmentaja antaa apuvalmentajalleen jonkin tietyn vastualueen harjoituksissa, ja toki muitakin tehtäviä suoritettavaksi. Ehkä kuitenkin hieman satunnaisesti apuvalmentaja saa suorituksestaan palautteen tai jotain omaan toimintaansa viittaavaa kommenttia. Tämä olisi ehdottomasti oleellista yleensä nuoren ja vielä epävarman valmentajan kehittämisessä.

Suhteellisen helppona kehitysehdotuksena voisi siis pitää ohjeistusta, joitakin suuntaa antavia neuvoja, päävalmentajille, jotta he pystyisivät auttamaan apuvalmentajiaan kehittymään. Pelkkien ohjeiden lisäksi voisi ehdottaa esimerkiksi valmentajien keskinäistä palautekeskustelua säännöllisin väliajoin. Tällä menetelmällä saataisiin jo pelkästään kommunikointia runsaammaksi valmentajien kesken, jolloin pystyttäisiin paremmin toteuttamaan yhteistä projektia.

8.3 Apuvalmentajien tutorit

Kokemattomien valmentajien tukeminen toimintansa kehittämisessä olisi eräänlainen avain koko seuran toiminnan kehittämiseen pitkällä tähtäimellä. Näin ollen uusille valmentajille voisi kehitellä jonkinlaisen valmiin tukiverkoston tai nimetä tukihenkilön, tutorin. Päävalmentaja voisi mentorin roolissaan opastaa koripalloon liittyvissä tehtävissä ja tutori pystyisi auttamaan apuvalmentajan rooliin liittyvissä asioissa.

Tutorin avulla voitaisiin esimerkiksi parantaa palautteensaantia. Työssä on aiemmin todettu (ks. luku 5.2.3), että ilman palautetta tai epämääräisen palautteen vuoksi työntekijä saattaa kokea arvostuksen puutetta. Tuo arvostus olisi selkeä kannuste nuorelle valmentajalle ja edesauttaisi sitoutumista toimintaan sekä mahdollistaisi kehittymisen arkipäiväisissä tehtävissä.

8.4 Palauteparit

Seurassa on 55 valmentajaa, joten palautteen antaminen ei ole valmennuspäällikölle helppo tehtävä jo pelkästään ajallisista syistä. Valmentajille annettava palaute on kuitenkin todettu jo useasti suurimmaksi puutteeksi seuran toiminnassa.

Kun valmentajia on noin monta, ryhmän kokemuksen määrä on yhteensä valtava. Miksi siis palautteen pitäisi tulla yhdeltä ainoalta valmennuspäälliköltä? Toki sitä pitää myös vaatia, mutta rajoitteet ovat niin selkeät, että jotain muuta on käytännössä pakko keksiä asian parantamiseksi.

Valmentajat voisivat muodostaa pareja, jotka vierailisivat toistensa harjoituksissa tai peleissä ja seuraisivat toistensa toimintaa. Tapahtuman päätteeksi valmentajat voisivat keskustella keskenään esimerkiksi seurattavan valmentajan tekemistä valinnoista ja haastaa toisensa ja ajattelunsa. Kyseessä olisi siis paljon enemmän

kuin pelkkä palaute. Tämä mahdollistaisi itsensä kehittämisen ja lisäisi valmentajien välistä yhteisöllisyyttä ja laajentaisi heidän verkostoaan.

9 Päätäntä

Työn tavoitteena oli kehitellä ehdotuksia valmentajien toiminnan tukemiseksi ja heidän osaamisen kehittämisen parantamiseksi. Mielestäni työ oli suhteellisen hyvin onnistunut. Kehitysehdotukset osuvat pääasiassa puutteellisimpaan aihealueeseen eli palautteeseen ja samalla luovat lisämotivaatiota ja yhdessä tekemisen meininkiä. Tutkimuksen luotettavuudessa oli toki havaittavissa pieniä puutteita, mutta haastateltavien kokemuksia saatiin koottua joka tapauksessa hyvin laadukkaasti.

Tämän työn tekeminen oli minulle paikoitellen haasteellista, mutta samalla myös kovin antoisaa. Sain haastatella vertaisiani mielenkiintoisesta aiheesta ja pääsin ideoimaan kehitysehdotuksia monelle tärkeään harrastukseen. Vaikka tätä työtä ei voi pitää kovin yleisesti merkittävänä, on se tietääkseni ainoa laatuaan tästä aiheesta.

Lähteet

Hakonen, Niilo & Hakonen, Anu & Hulkko, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. WSOY, Helsinki.

Helsilä, Martti 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Otava, Helsinki.

Kauhanen, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOY, Helsinki.

Liukkonen, Jarmo & Jaakkola, Timo & Kataja, Jukka 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Edita, Helsinki.

Nieminen, Timo 2012. Valmennuspäällikkö. Puhu Juniorit ry. Sähköinen haastattelu 14.10.2012.

Palkitseminen ja palkitsemistutkimus. Palkitsemisen tapoja. 2012. Teknillinen korkeakoulu. [Http://www.palkitseminen.tkk.fi/aiheet/johdanto/tapoja.htm](http://www.palkitseminen.tkk.fi/aiheet/johdanto/tapoja.htm). Luettu 28.2.2012.

Thomas, Kenneth W. 2000. Intrinsic motivation at work. Building energy and commitment. Berrett-Koehler, San Francisco, USA.

Toimintasuunnitelma. 2012. Puhu Juniorit ry. Päivitetty 20.4.2012. [Http://puhujuniorit.fi/files/PuHu%20Juniorit%20Toimintasuunnitelma%202012-2013.pdf](http://puhujuniorit.fi/files/PuHu%20Juniorit%20Toimintasuunnitelma%202012-2013.pdf). Luettu 27.6.2012.

Vartiainen, Matti, Hakonen, Niilo & Hulkko, Kiisa 1998. Ryhmien ja tiimien palkitseminen. Metalliteollisuuden kustannus Oy, Helsinki. Julkaisuun viitattu teoksessa Palkitseminen ja palkitsemistutkimus. Palkitsemisen tapoja. 2012. Teknillinen korkeakoulu. [Http://www.palkitseminen.tkk.fi/aiheet/johdanto/tapoja.htm](http://www.palkitseminen.tkk.fi/aiheet/johdanto/tapoja.htm). Luettu 28.2.2012.

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja kehitä. 2. painos. Tammi, Helsinki.

Wallden, Vesa 2012. Toiminnanjohtaja. Suomen Koripalloliitto ry. Sähköinen haastattelu 17.10.2012.

Haastattelukysymykset

1 (1)

1. Miten ja miksi aloitit valmentamisen?
2. Milloin tunnet onnistumista valmentamisessa?
 - a. Miten saat tietää onnistumisistasi ulkopuolisilta?
3. Tiedätkö seuran arvot? Miten ne ilmenevät valmentamisessasi?
 - a. Miten seuran yhteisöllisyys ilmenee toiminnassasi?
 - Erityisesti valmentajien kesken.
4. Miten haluaisit, että valmentajapanoksesi huomioitaisiin?
5. Miten opit valmentajana?